

Charlotte Wegener

Er Danmark innovativ – nok?

Resumé

I artiklen undersøges innovationsdagsordenen og nationale og internationale strategier for monitorering af innovation og innovationskraft. Derefter udfoldes begrebet 'hverdagsinnovation' som en mulig beskrivelse af den slags aktiviteter, der risikerer at blive overset i nuværende monitoreringspraksis. Som illustration præsenteres data fra et etnografisk feltstudie af innovation i ældreplejen. Afsluttende præsenteres en model for hverdagsinnovation, der kan bruges både til at gøre status og til at arbejde strategisk fremadrettet, når man ønsker at skabe betingelser for praksisforankret innovation. Der er mange gode grunde til at forholde sig mere kritisk til selve innovationsimperativet, men i denne artikel 'køber' jeg altså innovationsdagsordenen, og prøver at dreje den i en lidt andet retning. Præmissen er, at innovationsbegrebet tilbyder noget værdifuldt til velfærdsdomæner (offentlige såvel som tredje sektor), og mit ærinde her er at luften i den angst- og vækstretrik, som er markant i megen monitoreringspraksis, og som risikerer at modarbejde det potentielt værdiskabende i innovationsdagsordenen.

Nøgleord

innovation, monitorering, håndværk, håndgreb, formål, praksis

Introduktion

'Danmark og den forsømte innovation' lyder overskriften i et Mandag Morgen nyhedsbrev¹. Lidt længere nede kan man læse den nedslående opsummering:

"Det er ikke kun nede i de enkelte virksomheder, at Danmark i stigende grad får blå mærker på innovationsmusklen. På ranglisten European Innovation Scoreboard fra 2014 ligger Danmark ganske vist i den øvre ende med en fin andenplads, men placeringen er truet. I hele EU steg innovationskraften i gennemsnit med 1,7 pct. fra 2013 til 2014, mens den i Danmark kun voksede med 0,9 pct. En række lande er i høj hast på vej frem i innovationskapløbet. I Estland voksede innovationskraften med 3,7 pct. efterfulgt af Cypern og Slovenien med 2,7 pct. og Østrig med 2,2 pct."

Innovationskraften kan måles i pct. med decimal, og her handler det ikke blot om at ligge bedre placeret end andre lande. Det handler om at innovationskraften skal *vokse* og det med 'høj hast'. Danmark bliver målt på innovationsmusklen, og den har 'blå mærker'. Alt imens haler Estland ind på os. Bliver du bekymret? Jeg gør.

Jeg bliver bekymret over, hvad denne monitorering af innovationskraften egentlig siger noget om, og endnu mere over, hvad den ansporer til politisk og ledelsesmæssigt. Hvad er det, der bliver overvåget, og som resulterer i tal som 2,2 og 3,7 pct.? Det vil jeg kort skitser her, og dernæst rette blikket mod former

1 <https://www.mm.dk/danmark-forsømte-innovation>

for innovationskraft, som ikke overvåges og derfor ikke tæller med i disse opgørelser. Nemlig den form for innovationskraft, som findes der, hvor mennesker eksperimenter, justerer og reflekterer i deres daglige arbejde, og de ledelsesmæssige prioriteringer og kollegiale omgangsformer, der får det til at sprudle. Jeg har forsøgsvist kaldt det 'hverdagsinnovation' (Wegener 2015; Lippke and Wegener 2014; Wegener and Tanggaard 2012).

Men hvad betyder innovation overhovedet, når det optræder i medier og politiske strategier? Måske taler vi slet ikke om det samme? Ifølge Hartley, Sørensen, and Torfing (2013) er der ikke enighed i litteraturen om, hvordan man definerer innovation. For at forstå innovation som distinkt fra kreativitet foreslår de, at innovation involverer udviklingen af, men også den praktiske realisering af nye, kreative ideer – dvs. nye idéer omsat til nye produkter og praksisser:

“Hence, innovation can be defined as a complex and iterative process through which problems are defined, new ideas are developed and combined, prototypes and pilots are designed, tested and re-designed, and new solutions are implemented, diffused and problematized” (Hartley et al., 2013, pp. 5-6).

Det er således ikke tilstrækkeligt at få en ny ide og føre den ud i praksis. For at gå fra kreativitet til innovation skal det nye også spredes. Andre definitioner peger på, at bevægelsen fra kreativitet til innovation sker der, hvor det nye skaber værdi, økonomisk eller socialt. Men praksis skal også tænkes med. Innovationsforskning inden for sundhedsvæsenet peger fx på, at den mening, der forbindes med innovation, generelt ikke er fast, men forhandles og 'reframes' gennem diskurser i organisationer og i tværgangsmæssige netværk (Ferlie et al, 2001, her Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004). I en dansk kontekst har Reff and Johansen (2011) fra et narrativt perspektiv argumenteret for, at innovation ikke

kan defineres på forhånd af forskeren, men må defineres via de involverede aktørers forståelser. Reff og Johansen beskriver innovation som et flydende begreb, der skabes gennem lokale netværk og via lokale aktørers narrativer om innovation. Disse narrativer skabes fortløbende, kolliderer og påvirker hinanden, og først og fremmest reflekterer narrativerne den kontekst, de opstår og eksisterer i. Det vil altså sige, at innovation ikke nødvendigvis er det samme i min organisation som i din. Hvordan kan vi så måle det?

Det var (måske) nemmere dengang innovation overvejende blev forbundet med private virksomheders forsknings- og udviklingsafdelinger og handlede om produktudvikling og nye markeder. Nye produkter, kundeunderlaget og indtjeningen lader sig forholdsvis let beskrive i form af tal. Efterhånden som innovation er blevet et imperativ til velfærdsorganisationer ((Harris and Albury 2009; Jordan 2014), er det mere uklart, hvad det egentlig betyder. Fx peger Bessant, Hughes, and Richards (2010) på, at der trods massiv opmærksomhed på offentlig innovation mangler viden om, hvad innovation betyder i praksis, og hvordan det kan støttes.

I artiklen her vil jeg se nærmere på innovationsdagsordenen og nationale og internationale strategier for styrkelse og monitorering af innovation og innovationskraft. Derefter udfoldes begrebet 'hverdagsinnovation' som en mulig beskrivelse af den slags aktiviteter, der risikerer at blive overset i de nuværende monitoreringer. Som illustration præsenteres data fra et etnografisk feltstudie af innovation i ældreplejen. Afsluttende præsenteres en model for hverdagsinnovation, der kan bruges både analytisk til at gøre status og til at arbejde strategisk fremadrettet, når man ønsker at skabe betingelser for praksisforankret innovation. Der er mange gode grunde til at forholde sig mere kritisk til selve innovationsimperativet, men i denne artikel 'køber' jeg altså innovationsdagsordenen, og prøver at dreje den

i en lidt andet retning. Jeg mener, at innovationsbegrebet tilbyder noget værdifuldt til velfærdsdomæner (offentlige såvel som tredje sektor), og mit ærinde her er at luften ud i den angst- og vækstretorik, som efter min mening modarbejder det potentielt værdiskabende. Men først skal vi se nærmere på den aktuelle innovationsdagsorden.

Innovation på dagsordenen

Et stigende antal lande og organisationer gør en stor indsats i at styrke deres innovationskapacitet. Nationale innovationsstrategier udvikles over hele verden, og policy-dokumenter understreger behovet for at accelerere innovation (Osborne & Brown, 2011). Innovation bliver monitoreret som aldrig før. I 'The Global Innovation Index'² er Danmark ranket som et af verdens mest innovative lande. Også i EU's 'Innovation Nation'-strategi³ er Danmark placeret i den øverste kategori som en 'Innovation Leader' i EU sammen med Sverige, Tyskland og Finland – dvs. et godt stykke over EU-gennemsnittet. Det står måske ikke så slemt til, som Ugebrevet Mandag Morgens kommentar giver indtryk af? Man skulle tro, at disse placeringer på globale og europæiske ranglister kunne afføde en vis national selvtillid og tillid til fremtiden. Men sådan er det ikke. I deres seneste innovationsstrategi⁴ anfører den danske regering, at investeringer i viden og uddannelse ikke i tilstrækkelig grad bliver omsat til vækst og nye arbejdspladser. Det er også et problem, at mange forskningsprojekter ikke bliver kommercialiseret eller implementeret i større skala. Regeringens innovationsstrategi har derfor til hensigt at sikre en tættere kobling mellem forskning, uddannelse og er-

hvervsliv. Innovation skal først og fremmest forstås som menneskelige kompetencer, slår strategien fast, og derfor er en stærk vidensbase og en veluddannet arbejdsstyrke nøglen til innovation.

Samtidig hævder offentlige meningsdannere og kommentatorer, som fx Ugebrevet Mandag Morgen, at de nationale virksomheder har forsømt innovation under finanskrisen, og at det danske uddannelsessystem 'halter håbløst bagefter', når det kommer til at forberede elever og studerende til at generere ideer, kombinere viden på nye måder og i det hele taget lære dem at innovere⁵. Strategien problematiserer, at Danmarks innovationskapacitet stiger mindre end EU-gennemsnittet. Der peges på, at det danske produktionsniveau er betydeligt lavere end i lande, der producerer mest værdi pr. arbejdstime, og at velstanden stiger mindre i forhold til de fleste andre OECD-lande. Der er bestemt ikke grund til national selvtillidstrækkelighed.

Med disse bekymrende fremtidsperspektiver som argument er innovation på den danske politiske og mediemæssige dagsorden og har været det i en årrække. Faktisk er det svært at komme i tanker om et forretnings-emne, der har været 'så hot i så lang tid', som Ugebrevet Mandag Morgen formulerer det⁶. Innovation ses som den afgørende faktor, der kan sikre Danmarks økonomiske vækst og øge kapaciteten til at håndtere både nationale demografiske udfordringer og den globale konkurrence. I det følgende vil jeg undersøge den tænkning, der ligger til grund for monitoreringen af innovation og pege på noget af det, der overses, hvis vi ukritisk accepterer, at innovationskraft kan overvåges og præsenteres i procenter og ranglister. Konkurrence- og vækstretorikken risikerer at skygge for vigtige

2 <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>

3 http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf

4 <http://ufm.dk/publikationer/2012/danmark-losninger-nes-land/innovationsstrategi>

5 <https://www.mm.dk/uddannelser-skaber-ikke-innovationskraft>

6 <https://www.mm.dk/fem-krav-aegte-innovativ-virksomhed>

kilder til innovation, som ikke umiddelbart kan måles.

En mulig grund, som jeg vil se særligt på her, er at meget forskning og strategi bygger på en forståelse af innovation som noget, der foregår i faser. Ifølge Ingerslev (2014) beskæftiger innovationsforskning sig traditionelt med faser der omfatter en 1) ide, der 2) implementeres, og som 3) fører til udbredelsen af nye produkter, serviceydelser eller processer. Denne tredelte innovationsproces beskrives fx som en ny ide, som optages og anerkendes som nyttig eller værdifuld (Mulgan, 2007). Hartley (2013) beskriver faserne som et analytisk værktøj til at forstå innovation som en kompleks og iterativ proces. Selvom de fleste forskere fremhæver innovationsfaser som rodede ('messy'), kan beskrivelsen af innovation i faser alligevel give indtryk af temmeligt lineære forandringsprocesser (Osborne & Brown, 2013). Et alternativ til fase-tænkning, som jeg vil udfolde her, er 'drivkræfter'. At arbejde med drivkræfter synliggør, at innovation ikke (kun) foregår i faser, der kan og skal initieres, styres og monitoreres. Drivkræfter peger på, at der foregår aktiviteter, som kunne blive til innovation – dvs. blive til værdiskabende forandring i større skala. Men de monitoreres ikke.

For at undersøge dette tilsyneladende paradoks nærmere, er Gherardi's (2012) to videnslogikker nyttige. Hun beskriver, hvordan viden kan forstås som enten noget, man kan besidde ('knowledge as possession'), eller som noget, der finder sted ('processes of knowing'). Når viden forstås som en besiddelse, så bliver adgang til viden, ophobning af viden og anvendelse af viden centralt, siger hun. Viden forstås som nye ressourcer, der driver produktionen, og hvis formål er konstant vækst. Det er denne form for vidensforståelse, der kan ses i både nationale og internationale monitoreringer af landes innovationskapacitet. Som et supplement eller alternativ til et 'besiddelsesperspektiv' er et 'procesperspektiv', hvor viden forstås som noget, der produceres i organisatoriske og

inter-organisatoriske netværk, 'in constant refinement processes within a texture of practices' med Gherardi's (2012) formulering. Innovation i et procesperspektiv er tæt forbundet med medarbejdernes viden og færdigheder men også med deres værdier, identitet og daglige praksis. Innovation handler i den forståelse mindre om vækst og konkurrence med andre organisationer eller lande. Og det handler i højere grad om læring, kreativitet og samarbejde. Spørgsmålet er, om det skal monitoreres, og i givet fald hvordan. Spørgsmålet er også, om det er nødvendigt. Får vi mere af det, hvis vi måler det? Måske, måske ikke. Men jeg vil hævde, at begge vidensforståelser har en plads i innovationsforskningen og strategier for innovation. Fasemodeller har en tendens til at bygge på viden som besiddelse, og vi har derfor brug for modeller, der bygger på viden som proces – både for at blive opmærksomme på andre kilder til innovation og for at forholde os kritisk til vækstlogikken.

Nedenfor vil jeg skitsere de vigtigste elementer i den danske innovationsstrategi, og derefter vil jeg illustrere, hvordan drivkræfter for innovation kunne iagttages i det omtalte etnografiske feltstudie. Afsluttende vil jeg foreslå og diskutere en drivkraftmodel for innovation som et alternativ til den vækstlogik, som er markant i den form for monitorering, der finder sted globalt og nationalt. Drivkraftmodellen peger på, at innovation er andet og mere end faser, der skal føre til øget vækst. Den kan bidrage til at undersøge, hvordan politiske og ledelsesmæssige innovationsbestræbelser kan give mening i hverdagens praksis. Den kan også bidrage til at kritisere den logik, som de politiske og ledelsesmæssige innovationsbestræbelser bygger på. Innovation er ikke (kun) en generisk kompetence eller proces, der kan uddannes til, styres og monitoreres. Innovation skal (også) forankres på den enkelte arbejdsplads og det specifikke professionelle domæne. Ellers bliver innovationsdagsordenen ved med at være netop en dagsorden og ikke en praksis.

Innovationsstrategier

Hvis vi skal forstå innovation på den enkelte arbejdsplads og det specifikke professionelle domænes præmisser, så bliver rutiner, omgangsformer og fagprofessionelle værdier og prioriteringer centrale. Hvordan kan disse forstås som drivkræfter, der kan begrænse, muliggøre eller understøtte, at kreativitet bliver til innovation? Fasetænkningen, til trods for at den beskrives som iterativ, risikerer at begrænse blikket til bestemte aktiviteter i faser, som måske eller måske ikke fører til innovation, samtidig med at de drivkræfter, der påvirker disse aktiviteter, overses. Som den svenske entrepreneurforsker Johansson (2010, p. 139) påpeger:

“The important issue is not to find those few people with creative talent or capacity, for all humans have this capacity. What is important is that innovations are allowed. Culture and structure tend to prevent creative behaviour. An innovative society is a society which allows creative actions to become innovations.”

Så hvilke kulturelle og strukturelle forhold gør det muligt, at kreativitet bliver til innovation? Først skal vi se lidt nærmere på fasemodellerne og den udbredte fasetænkning i både forskning og policy.

Mange nationale innovationsstrategier er baseret på OECD's innovationsstrategi (OECD Publishing, 2010), der beskriver innovation som afgørende for økonomisk vækst og jobskabelse. Hvad disse nationale strategier har til fælles er et fokus på at skabe bedre synergi mellem uddannelsespolitik og innovationsstrategi, så uddannelsespolitik og uddannelsespraksis kan bidrage til innovation. Generelt bliver innovation forstået og behandlet som kompetencer, der kan undervises i og læres på uddannelsesinstitutioner. Innovation betragtes som en kompetence eller et resultat, der kan erhverves, udveksles og måles. ‘The Global Innovation Index’-rapporten 2014 har undertitlen ‘The Human Factor in Innovation’

og slår fast at “innovation depends on people who are able to generate and apply knowledge and ideas in the workplace and in society at large” (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2014, p. 69). Med Gherardi's begreber kan vi her genfinde en forståelse af viden som noget, der kan erhverves og omsættes. Det er ‘knowledge as possession.’ Rapporten understreger, at selvom det er vanskeligt at påvise en direkte forbindelse mellem specifikke færdigheder og innovation, så spiller uddannelsesinstitutioner en central rolle for, at medarbejdere inddrages i innovationsprocesser. Medarbejdere med de nødvendige kompetencer er afgørende for innovation i virksomheder, offentlige organisationer og nationale myndigheder, og et fokus på innovation på uddannelsesinstitutioner er det første skridt i retning af mere innovative medarbejdere, skriver forfatterne til rapporten. ‘Den menneskelige faktor’ i innovation er altså hovedsageligt forbundet med kompetenceopbygning gennem skolebaseret uddannelse og undervisning. Der er ikke fokus på den løbende faglige udvikling, og hvordan arbejdspladskulturen og den daglige ledelse kan understøtte, at kreativitet bliver til innovation.

Ligesom disse politikker er meget innovationsforskning også optaget af generering og udbredelse af ny viden i form af produkter, processer eller tjenesteydelser (Gherardi, 2012). Der er dog et voksende forskningsområde, der undersøger innovation som indlejret i sociale praksisser. En social praksis, såsom en arbejdsplads, skal forstås:

“... in terms that include (a) participants' interest, identities, and subjectivities; (b) the degree of consonance between these; and (c) the goals and continuities of the social practice, including the possibility for an active role in its remaking” (Billett 2006, 62).

Hvis praksis ses som noget, der hele tiden skabes og genskabes, så indebærer det en interesse for den løbende forhandling af mening og konstruktion af viden. Det er ikke

tilstrækkeligt at interessere sig for den viden, der besiddes (faglig viden eller viden om at innovere). Innovation som social praksis sætter fokus på den læring, der finder sted gennem selve arbejdet og de praktiske forhold, der gør kreativitet og innovation er muligt. Med denne forståelse må man interessere sig for forskelle mellem sociale praksisser mere end for en generisk innovationskompetence (Tanggaard & Wegener, 2015). Innovation er i den forståelse en effekt af medarbejders og leders produktion af varer og ydelser inden for og på tværs af organisationer og gennem samspil med kolleger, brugere og de teknologier og redskaber, der er involveret i arbejdet (Wegener & Tanggaard, 2013). Denne forståelse kan skabe opmærksomhed på det innovative potentiale, der findes i professionelles daglige, komplekse praksis. Et innovationspotentiale der let kan blive overset, hvis referencerammen er traditionelle forståelser produkt- og procesinnovationer (Evans & Waite, 2010; Hillier & Figgis, 2011). Problemet er bare, at det er svært at måle og dokumentere et *potentiale*. Med andre ord kan medarbejders kreative eksperimenter og problemløsning have innovationspotentiale uden at medarbejderne tænker over det, og uden at ledere, politikere eller forskere anerkender disse bestræbelser som potentielt innovative (Lippke & Wegener, 2014). Der kan altså sagtens være et innovationspotentiale, mens ledere eller politikere fejlagtigt konkluderer, at en innovationsstrategi er mislykkedes. Men måske er den ikke mislykket, den er bare ikke dokumenteret. Eller værre: Den mislykkes, fordi målingerne ikke understøtter innovation i praksis. Dette paradoks peger på, at der er brug for alternativer til fasetænkning, hvis vi skal vide mere om, hvordan innovation kan studeres og støttes, ikke mindst i arbejdsdomæner, som ikke producerer varer og ydelser, der direkte kan aflæses som økonomisk effekt på en bundlinje. Vi skal nu se nærmere på det særlige ved velfærdsinnovation og derefter

dykke med i et specifikt velfærdsområde, hvor innovation er højt på dagsordenen, dansk ældrepleje.

Velfærdsinnovation

Meget velfærdarbejde kræver løbende tilpasning af rutiner, viden og færdigheder til nye omstændigheder. Der opstår nye behov og krav i befolkningen, der kommer ny lovgivning, og økonomien bliver stadig strammere. Den daglige praksis er i konstant forandring, hvilket gør velfærdsområder særligt velegnede til studier af den form for innovationspotentiale, der findes i det daglige arbejde. I mange velfærdsdomæner angår innovation ofte hverdagens interaktion med mennesker, der har behov for pleje, støtte eller læring (som sundhed, ældrepleje og uddannelse). 'Nye ideer', 'implementering' og 'udbredelse' som er de tre grundlæggende elementer i fasemodeller angår de nye og målbare produkter, services eller processer, men i mindre grad måder at samarbejde på, problemløsning og kvaliteten af relationer de professionelle imellem og i deres relationer til borgerne/brugerne (Aakjær, 2014). Velfærdsinnovation er således ikke begrænset til nye processer og produkter. Men hvad karakteriserer så velfærdsinnovation? Dette spørgsmål behandles intensivt i innovationslitteraturen, hvor man forsøger at omsætte innovationsbegrebet fra produktionsdomæner til velfærdsdomæner (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005; Hartley, 2005, 2013; Mulgan & Albury, 2003). Et metastudie af social innovation i Europa (som omfatter sundhed, uddannelse og velfærdsydelser) konstaterer, at særlige kendetegn for social innovation er 1) en relationel dimension fordi forholdet mellem brugeren og de professionelle er direkte, 2) en processuel dimension fordi innovationsprocessen aldrig er færdig, og 3) en interaktionel dimension fordi innovation udfoldes inden for og imellem komplekse systemer (Crepaldi, De Rosa, & Pesce, 2012). Målene for sådanne ændringer (dvs. ydelser af kvalitet, viden og styrkede re-

lationer) kan være vanskelige at identificere og monitorere, konkluderer forfatterne.

På grund af disse kendetegn ved velfærdsinnovation hævder nogle forskere som nævnt, at der mangler viden om, hvad velfærdsinnovation egentlig betyder i praksis, og hvordan den bedst kan understøttes (Bessant et al., 2010). Problemløsning og eksperimenter udspiller sig i komplekse, krævende og dynamiske praksisser, som er usynlige, hvis man udelukkende fokuserer på et målbart 'output' (Rogers, [1962] 2003; Wegener & Tanggaard, 2013). Velfærdsinnovation kræver derfor ikke alene innovationskompetencer og en ledelsesstrategi baseret på faser. Velfærdsinnovation udfoldes i en arbejdspladskultur, der tillader kreativitet at blive til innovation med Johannson's formulering (2010). Det indebærer spørgsmål om faglig identitet, opbakning til at eksperimenter og kompetencer til at indgå i kritisk dialog i hverdagen. Ifølge Gherardi (2012) udspringer innovation af en konstant udvikling og videreudvikling af rutiner og mening i arbejdet og er således tæt knyttet til faglig udvikling (fx refleksion og identitetsdannelse).

I det følgende vil jeg illustrere den form for innovationspotentialer ved at fokusere på en bestemt velfærdssektor, hvor innovationskravene er høje, overvågningen massiv og som også ofte kritiseres for ikke at være innovativ *nok*: den danske ældrepleje.

Innovation i ældreplejen

Argumentet, som udfoldes her, er baseret på mit PhD-projekt, hvor jeg udviklede begrebet 'hverdagsinnovation' og en model for drivkræfter for innovation som et alternativ til fasemodeller. Studiet er baseret på pragmatiske begreber om viden og læring gennem handling med inspiration fra Lave (1993/2009) og Holland and Lave (2009). Jeg undersøgte policy dokumenter, medier og ledelsesretorik og spurgte, hvordan hverdagens praksis i ældreplejen udfolder sig i lyset af kravene om innovation (Wegener, 2013). Det skiftende mi-

kro- og makroperspektiv er præcist beskrevet af Holland and Lave (2009, p. 2):

'Our studies begin with ongoing, everyday life and its differently located participants, historically related, always in conflict and tension through different political stances and relations of power.'

Disse lokale hverdagssituationer skal dog altid forstås i lyset af aktiviteter i større skala fordi: 'local struggles are also always part of larger historical, cultural and political-economic struggles, but in particular local ways worked out in practice' (ibid., p. 3). Undersøgelsen havde netop til formål at forstå innovation gennem et skiftende mikro- og makroperspektiv, men ved at give fortrinsret til det mikroperspektiv, som ledere, medarbejdere og elever tilbyder. Med Laves (2009, p. 204) ord finder menneskelig handling og viden sted i et fleksibelt engagement med verden i 'open-ended processes of improvisation with the social, material, and experiential resources at hand'. Ifølge Lave (1988) er der ikke nogen faste grænser mellem en aktivitet og dens sociale kontekst, mellem kognitive, kropslige og sociale former for aktivitet og mellem problemer og løsninger. Individet og den sociale kontekst udgør hinandens forudsætninger og kan ikke studeres som separate enheder. Ifølge Lave (2009), bør forskning i hverdagspraksis fokusere på forholdet mellem individer, der handler og den sociale verden – med hendes ord den: 'improvisational, future-creating character of mundane practice' (ibid., 201). Dette var ambitionen.

Fra et pragmatisk og situeret perspektiv var *forholdet* mellem kontekst og aktivitet således analyseenheden. I mit studie af innovation i ældreplejen var det netop forholdet mellem de professionelle daglige arbejde i en kontekst af skiftende krav og et eksplicit innovationsimperativ, der var i fokus. Som de empiriske eksempler nedenfor illustrerer, studerede jeg innovation ved at være opmærksom på de

professionelles skiftende deltagelse i hverdagens praksis på arbejdspladsen, og hvordan både den enkelte og konteksten forandrede sig. Samtidig forsøgte jeg at forstå, at denne situerede praksis udspiller sig i lyset af politisk-økonomisk funderede krav om innovation og monitorering. I forhold til innovation i ældreplejen betyder det, at de, der forsøger at forstå eller støtte innovation i specifikke faglige domæner (fx forskere, politikere eller lokale ledere) skal holde sig for øje, at den specifikke praksis altid udspiller sig inden for national og international innovationsretorik og politikudvikling. Et makroperspektiv på innovation i ældrepleje er nyttigt for forståelsen af den specifikke lokale praksis. Derfor vil vi nu først se på ældrepleje i et makroperspektiv og derefter i et mikroperspektiv.

Et makroperspektiv

Innovationsimperativet i ældreplejen er en del af en generel bevægelse i offentlige velfærdsdomæner, hvor innovation har både økonomiske og sociale formål (Shapiro et al., 2007). Ligesom den øvrige sundhedssektor er ældreplejen underlagt såkaldt 'triple challenges': 1) en aldrende befolkning, 2) kostbar teknologi (fx robotter og nye medicinske og kirurgiske behandlinger) og 3) stigende offentlige forventninger om adgang til disse innovationer (Bevan, 2012). Baldock and Evers (1991) påpegede allerede i begyndelsen af 1990'erne behovet for innovative måder at støtte patienter og plejekrævende ældre på. De viser, at behovet for innovation afspejler et skift fra den passive plejemodtager til den aktive medproducent at pleje, flere aktører i plejen (stat, familie og frivillig sektor) og en strammere økonomi, der betyder, at serviceniveauet bevæger sig fra at være behovsstyret til at være udgiftsstyret.

Mens ældrepleje tidligere foregik i familien, varetages den nu overvejende gennem lønnejob i en voksende sektor organiseret både i og uden for velfærdsstaten. Sektoren har gennemgået en gradvis professionalisering i form

af uddannelse inden for erhvervsuddannelsessystemet (på social- og sundhedsskolerne), og en række ledelsesprincipper er blevet afprøvet både lokalt og nationalt (Kamp & Hvid, 2012). Dansk (og skandinavisk) ældrepleje anses for at være interessant i et internationalt perspektiv på grund af en bred vifte af organisatoriske, ledelsesmæssige og pædagogiske erfaringer. Personalet i ældresektoren er lavtlønnede og kortuddannede og anses derfor ofte som professionelle, der ikke bidrager til innovation (Wegener, 2012; 2015). Inden for erhvervsuddannelsessystemet (som social- og sundhedsuddannelserne hører til) er den danske innovationsstrategi dog blevet omsat til uddannelsesmål for eleverne. De skal udvikle kompetencer inden for innovation og entreprenørskab. Men ligesom på de øvrige velfærdsområder er det uklart, hvad der præcist menes med 'innovation' inde for social- og sundhedsuddannelserne. Hvad skal man kunne, og hvor skal man innovere? Eksisterende lærebøger anvender fasemodeller. En lærebog foreslår fx øvelser struktureret i tre faser: 1) kreativitet ('den nye'), 2) innovation ('det nyttige'), og 3) iværksætteri ('det nyttiggjorte'). En anden lærebog foreslår fire faser: 1) forståelse, 2) forestillinger, 3) realisering og 4) evaluering. Disse faser afspejler de mest almindelige innovationsdefinitioner, der som nævnt indebærer en ide, der implementeres og udbredes. I det følgende afsnit skal vi nu se på hverdagens praksis i ældreplejen i et mikroperspektiv. Analysen illustrerer, hvorfor fasemodeller som innovationsstrategi på arbejdspladsen eller som innovationsundervisning i skolen ikke i tilstrækkelig grad anerkender og støtter det innovationspotentiale, der er i praksis.

Et mikroperspektiv

Data består af seksten semistrukturerede interviews à en times varighed, policy-dokumenter og undervisningsmateriale samt etnografiske feltobservationer over et halt år på en social- og sundhedsskole (undervisning, efteruddannelse,

møder og pauser), en række plejecentre og hjemmeplejegrupper og ved kommunale og nationale seminarer for social- og sundhedspersonale og uddannelsesansvarlige konsulenter og ledere. Min plan var at undersøge, hvordan der blev undervist i innovation, og hvordan innovation blev udviklet og praktiseret på skolen, arbejdspladserne og i tværorganisatoriske fora på lokalt, regionalt og nationalt plan. Det viste sig dog hurtigt, at få lokale ledere, social- og sundhedspersonale og elever var involveret i aktiviteter, der blev omtalt som innovation. Mange sagde, at innovation var 'overalt', men mange følte også, at det var et uforståeligt krav, der kom 'udefra' eller 'oppefra' (fx i medierne, fra den øverste ledelse eller politikere). Sagt på en anden måde, så oplevede de, at 'nogen' forventede, at de var innovative, men de vidste ikke hvordan og inden for hvilke områder af deres arbejde. Mange af deltagerne i studiet gav udtryk for bekymring over ikke at kende betydningen af begrebet 'innovation'. En vis apati og skepsis var også tydelig. Nogle tog afstand fra innovation, fordi de forbandt det med produktudvikling og bundlinje: 'Det handler mere om penge end det handler om mennesker', som en underviser på social- og sundhedsskolen sagde. En anden underviser forbandt innovation med New Public Management og sagde, at innovation handler om at 'gøre alt til én stor forretning'. 'Det er forretningssproget, der holder sit indtog i plejen', sagde hun og tilføjede: 'det synes jeg ikke er velkomment'. Med en formulering hos Mc Kee and Eraut (2012, p. 3), så gav innovationsimperativet anledning til "scepticism about the claim for improvement and concerns about one's capability to handle it".

Når social- og sundhedspersonalet eller undervisere på social- og sundhedsskolen i mit studie afviste innovation, så var den mest almindelige forklaring, at innovation er et fremmedord, som ikke er velegnet i deres daglige arbejde, eller som ligefrem er uønsket, fordi det bringer forkerte værdier i de ældreplejen.

Samtidig kunne jeg iagttage, hvordan elever, medarbejdere og ledere eksperimenterede i hverdagen og gerne ville involvere sig i forandringsinitiativer. Efter at have ledt efter innovation længe og overvejende finde innovation som et retorisk fænomen, endte jeg med at studere praksis, som den nu udfoldede sig – men altså som nævnt med et særligt fokus på innovationsimperativets betydning for denne praksis. Ligesom Mc Kee og Eraut, som jeg citerede ovenfor, så fandt jeg, at faglig kompetenceudvikling og værdibaserede aktiviteter førte til både små forandringer og radikale ændringer i det lange løb. Her vil vi se nærmere på tre situationer, hvor kreative justeringer og nytænkning er åbenlyse. Situationerne tjener som illustrative eksempler på, hvordan man kan undersøge kreativitet med innovationspotentiale (for analyse af et større datamateriale, se (Wegener, 2012; 2015; Wegener & Tanggaard, 2012).

Social- og sundhedseleven Winnie går sin morgenrunde hos de beboere, hun er ansvarlig for i sin praktik på plejecentret. Jeg følger med hende i min egenskab af etnografisk feltforsker. Vi går ind til George, og Winnie siger, "God morgen", trækker gardinerne fra og spørger ham, hvordan han har det. Har han sovet godt i nat? Efter lidt tid sætter George sig op i sengen. Winnie hjælper ham med at finde tøflerne og siger, at hun vil komme tilbage om lidt og hjælpe ham ud på badeværelset. Vi går ind til Jenny. Jenny er allerede vågen, og efter lidt snak går Winnie og Jenny ud på badeværelset, hvor Winnie tager to tandbørster frem.

Denne her er til dit gebis, og denne her er til dine egne tænder, forklarer Winnie. Når du er færdig med at børste, skal du tage gebisset på. Ja, ja, siger Jenny. Jeg er ikke sikker på, om jeg kan huske det.

Du skal nok klare det, siger Winnie. Jeg kommer tilbage snart og hjælper dig med at komme i tøjet.

Vi forlader Jennys værelse, og på vej ind til Hanne forklarer Winnie mig, at da hun startede sin praktik, blev hun instrueret i at udføre morgenplejen med én beboer ad gangen. Det gjorde hun et stykke tid, men så fandt hun ud af, at hun

kom til at jage med dem, og at hun faktisk gjorde ting for dem, som de godt selv kunne klare.

Nu hvor jeg opdeler morgenplejen, får de mere tid, og jeg jager ikke med dem mere, fortæller hun. De bliver også empowered, fordi de får chancen for at gøre mere selv.

Winnie beskriver her, hvordan hun ser et problem, og hvordan hun prøver at løse det. Hun ændrer sin praksis og argumenterer for det med begrebet 'empowerment', der henviser til at borgere – selv med få ressourcer som her – kan være aktive deltagere i deres eget liv. Er det innovation? Winnie fik ikke en ny ide, besluttede sig for at føre den ud i praksis for derefter at evaluere den eller få sin leder til at udbrede den til hele plejecentret. Hendes praksis er forankret i hverdagens udfordringer og værdier for arbejdet, som tilsiger hende at sætte farten ned for sig selv og for sine beboere. Winnie ville nok blive overrasket, hvis vi kaldte hendes nye rutine en innovation. Men hendes mikro-forandring er fagligt velargumenteret og kan være en kilde til innovation. Winnies nye praksis opstår ud af hverdagens kontinuerlige problemløsning og overses, når innovation forventes at ske med udgangspunkt i 'viden som besiddelse', hvor innovationskompetence læres i skolen eller på innovationskurser og følgelig finder sted i faser, rodede eller ej. Innovationspotentialet i Winnies morgenrunde kan let overses. Gennem mit studie fandt jeg adskillelige situationer, hvor daglige ledere tilstræbte refleksion og eksperimenter og derved banede vejen for innovation. I interviewuddraget herunder fortæller Beate, der er leder på en plejecenter, hvordan hun arbejder med at skabe en arbejdspladskultur baseret på centrale social- og sundhedsfaglige værdier (i dette tilfælde: inklusion, mening og omsorg). Hun organiserer alle personalemøder som gensidige refleksionsprocesser med Tom Kitwoods model for personcentreret omsorg som ramme:

Beate: Vi har ikke informationsmøder, hvor der kommer en leder og fortæller en hel masse faktuel viden. Vi har faglig refleksion, og det er det, der er det primære mål. Hvordan kan det rykke? Tidligere var der personale, der sagde: Hende den demente, der går rundt hele tiden og råber, at hun skal på toilet, det kan vi jo ikke gøre noget ved. Det er møj-irriterende at høre og se på, men det er jo hendes sygdom. I dag ved de godt, at rammerne og det, de byder ind med, er meget skabende for den adfærd, beboerne har. Men det havde de faktisk ikke set blive udført i praksis, før vi tog redskaberne op og brugte dem i fællesskab. Vi bruger Tom Kitwood.

CW: Ham kender jeg ikke.

Beate: Nej, og det er virkelig en skam. Han er en pioner inden for demens og vi bruger hans ideer i vores arbejde med alle vores beboere. Fordi det, der er værdifuldt for et menneske med demens, er værdifuldt for alle andre beboere også. Med Kitwoods analytiske model kan vi se på hele personen. Tit, så tror du, at du ved nok, og du glemmer at være nysgerrig. Med Kitwood kan vi kigge på en hel række ting og støtte identiteten, når de her mennesker ikke længere er i stand til at gøre alting selv.

CW: Identitet?

Beate: Identitet, ja. Føler du, at du hører til i et fællesskab? Føler du dig inkluderet? Føler du, at du har noget meningsfuldt at tage dig til? Føler du, at der er omsorg, når du har brug for det? Det er de basale ting, som Kitwood siger, vi har brug for, for at trives som mennesker.

Beate fortæller her, at hun er i gang med at gennemføre en kulturændring ved hjælp af Kitwoods analytiske model. Som tiden går, oplever hun, at personalet bliver fortrolig med modellen, fordi de bliver inviteret ind i værdibaserede dialoger om deres arbejde og professionelle identitet. Beate siger ikke 'innovation'. Men studier af innovation i ældreplejen fremhæver faktisk Kitwoods ideer om personcentreret pleje som en innovativ plejeform (Verleye & Gemmel, 2011). Personalet invite-

res til at involvere sig i refleksion. Derved får de mulighed for gradvist at rekonstruere deres faglige værdier og identitet, mens de samtidig eksperimenterer med nye måder at gøre tingene på i deres daglige arbejde med de ældre beboere. En fasemodel vil ikke umiddelbart fungere som et analytisk redskab til at fange disse processer, som er rettet mod løbende kritiske undersøgelser og fælles eksperimenter i en hverdagspraksis.

Det sidste eksempel viser et tilsvarende ledelsesinitiativ, som ikke fanges af en fasemodel. Men denne her indsats kaldes rent faktisk en innovation af lederen selv. Jeg taler med Susanne, som er leder på et plejecenter, om deres nyeste innovation, og hun fortæller, at den består af to bærbare computere. Min umiddelbare reaktion er, at her er tale om almindelige forbedringer og måske også om en misforståelse af innovationsbegrebet. Men det er ikke tilfældet, viser det sig, da hun forklarer lidt nærmere:

Vi havde mange utilsigtede hændelser⁷. Vores personale er ansvarlige for at justere og give beboerne deres medicin, og der var mange fejl. Vi fandt ud af, at fejlene skete, fordi der gik for lang tid fra patienterne fik deres medicin, og til det blev dokumenteret. Nu har vi købt to bærbare. Social- og sundhedsassistenten tager den bærbare med hen til beboeren og dokumenterer, mens hun er der. Vores mål er, at al dokumentation skal foregå sammen med beboeren. Før skulle personalet gå hen ad de lange gange og dokumentere ved en stationær computer i en støjende lokale, hvor de blev afbrudt af kolleger, der talte til dem. De glemte, hvad de skulle dokumentere. Nu har de mulighed for at dokumentere med det samme uden at blive afbrudt. Men den her innovation har også andre effekter. Personalet har mere tid, fordi de skal gå mindre, og de er begyndt at lære, at beboerne og deres pårørende er vigtige samarbejdspartnere. Det passer også sammen med kommunens strategi for borgerinddragelse og personcentreret pleje og omsorg. Noget af perso-

nalet har modstand overfor den her nye praksis. De føler, at det at skrive kræver mere tid, og de vil gerne gøre det, når de er alene. Men mit ansvar som leder er at få dem til at indse, at det her ikke er noget helt nyt. Det hænger tæt sammen med det, de allerede gør.

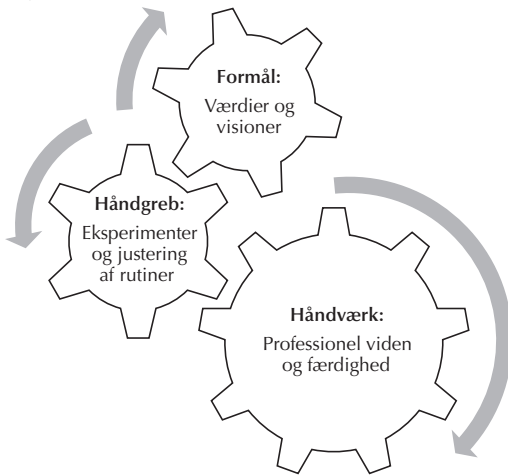
Susannes historie illustrerer, hvordan forandringen er baseret på 1) et åbenlyst behov for at reducere utilsigtede hændelser, 2) justering af rutiner gennem indkøb af to bærbare computere kombineret med 3) en vision for personcentreret pleje og omsorg og borgerinddragelse, som kobler de professionelle læring til kommunens strategi. Den form for forandringsprocesser kunne sagtens have udspillet sig i en tid eller en kontekst uden innovationsimperativ og uden at begrebsliggøre det som innovation. Men Susanne finder åbenlyst støtte i innovationsretorik. Hendes ledelse kan måske betegnes som udtryk for et innovativt mindset. Udvikler hendes medarbejdere innovative kompetencer? Vil de være i stand til at overføre deres læring fra denne proces til andre områder af deres arbejde, hvor der er brug for forandring? Det kan vi ikke vide. Men vi kan iagttage, at Susannes ledelsesstrategi indeholder tre elementer: 1) professionel viden og færdigheder (medicin-håndtering), 2) eksperimenter og justering af rutiner (dokumentation hos borgeren) og 3) en værdibaseret vision (borgerinddragelse og personcentreret pleje og omsorg). De tre elementer kan omsættes til en model for drivkræfter for innovation.

En drivkraftmodel for hverdagsinnovation

Situationerne, som vi så på ovenfor, er kreative forandringer med et innovationspotentiale. Som nævnt indeholder de tre elementer, der kan beskrives som følgende drivkræfter: 1) håndværk (professionel viden og færdigheder, 2) håndgreb (eksperimenter og justering af rutiner) og 3) formål (værdibaseret vision). Alle

7 Skadevoldende fejl, der ikke skyldes patientens sygdom

tre drivkræfter er vigtige for at igangsætte og støtte velfærdsinnovation:



Betegnelsen 'håndværk' er baseret på Rishard Sennets begreb håndværk (craftsmanship) som en grundlæggende menneskelig drivkraft til at udføre et stykke arbejde godt og for dets egen skyld (Sennett, 2008). Håndværk som begreb peger på værdier som det at arbejde hårdt, dygtiggøre sig og samarbejde. Håndværk er altså den drivkraft, der placerer innovation i den specifikke faglige kontekst, hvor identitet og professionalisering er centralt. Winnies viden om empowerment er udtryk for håndværksmæssig viden, som er koblet direkte til problemer og behov i praksis. Her handler det om at undgå at jage med beboerne ved morgenplejen – og måske også at undgå selv at blive stresset.

Den anden drivkraft, 'håndgreb', henviser til justering af rutiner og til eksperimenter. Håndgreb er et dansk udtryk for Lévi-Strauss' (1966) 'begreb 'bricolage'. Fuglsang (2010) bruger 'bricolage' til at beskrive social- og sundhedspersonales justering af rutiner, sådan som de udfoldes i hverdagens opgaveløsning sammen med de ældre og i dialog med deres kolleger. Innovation som bricolage peger på den drivkraft, der er i at bruge velkendte materialer og rutiner til at løse problemer, som når Beate fx bruger Kitwoods model igen og

igen, og når Susanne køber bærbare computere til at dokumentere på.

Den sidste drivkraft, 'formål' peger på, at innovationsimperativet udfordrer professionel identitet, værdier og visioner for arbejdet. Allerde i 1980'erne pegede forskning i ældreplejen på, at innovation ikke kun handler om strategiske valg og ledelse, men også kræver opmærksomhed på medarbejderes motivation og værdier (Ferlie, Challis, & Davies, 1984). Her er Weicks (1995) begreb 'sensemaking' hjælpsomt, fordi det beskriver hvordan forandring, uvished og ambivalens giver anledning til konstruktion og forhandling af mening. Sensemaking er en aktiv proces, der involverer energi og engagement. 'Formål' som drivkraft peger på, at innovationsstrategier hele tiden forhandles og praktiseres med værdier og langsigtede mål for øje. Det sker fx i Winnies ønske om at myndiggøre ('empower') sine beboere og i Beates vision om at få sine medarbejdere til at opleve, at de har afgørende indflydelse på deres beboeres trivsel.

Modellen for hverdagsinnovation illustrerer de grundlæggende elementer, som skal tages i betragtning for at inspirere til innovation. I det sidste afsnit vender vi tilbage til modellen og dens praktiske og teoretiske implikationer. Her vil jeg blot konkludere, at innovation ikke kan læres og studeres udelukkende (og nogle gange slet ikke) gennem faser, rodede eller ej. Ideen med at udvikle en drivkraftmodel er at pege på, at innovation ikke bare involverer den nye ide, der omsættes og udbredes, men også handler om justering af rutiner og brug af velkendte materialer (håndgreb). Drivkraftmodellen anerkender også, at professionelle forandrer deres praksis med udgangspunkt i deres viden og færdigheder (håndværk) og på basis af deres værdier og visioner (formål). Hverken håndværk, håndgreb og formål er genstand for monitorering af innovation. Eller er de? Bør de være det, og i givet fald, hvad vil vi få ud af det? Det vil jeg afslutningsvis se lidt nærmere på.

Praktiske implikationer

De 'triple challenges', som indledningsvist blev præsenteret, betyder, at sundhedsprofessionelle konstant møder nye behov og krav fra en voksende og heterogen gruppe af borgere. De skal håndtere ny teknologi og nye behandlingsformer. Og de forventes at reagere på stigende forventninger, ofte inden for en begrænset økonomisk ramme. I en sådan konstant foranderlig praksis er det vigtigt at forankre innovationsbestrebelse i eksisterende viden og færdigheder (håndværk), rutiner og eksperimenter i hverdagen (håndgreb) og i visioner og værdier (formål). Innovationskapacitet er i den forståelse tæt forankret i professionel kompetence og de tilstedeværende ressourcer på arbejdspladsen (Billett, 2012). Sagt på en anden måde, så er drivkræfter for innovation forbundet til hverdagens arbejde, hvor det opstår problemer, og hvor nye behov løbende skal imødekommes. Winnies nye rutine for morgenplejen, Beates gentagne brug af Tom Kitwoods model på personalemøder og Susannes indkøb af to bærbare computere er eksempler på kreative handlinger med innovationspotentiale. Winnie, Beate og Susanne omsætter ikke innovationsstrategier, og de udfører ikke innovation i faser. Med Gherardis (2012) formulering er de involveret i "processes of constant refinement within a texture of practices". De reflekterer, kombinerer og interagerer med det, der er muligt, og med det, de har ved hånden. De udfører bricolage (Fuglsang, 2010). De tilpasser rutiner baseret på deres professionelle viden, og de tilstræber at øge værdien af deres arbejde og gøre det værdifuldt for andre.

En integreret monitorering og strategi kunne derfor basere sig på de tre drivkræfter:

1. Håndværk: Hvilken viden og hvilke færdigheder har vi allerede i organisationen og blandt vores samarbejdspartnere? På hvilken måde støtter vi fortsat professionalisering? Hvilken viden og hvilke færdigheder skal vi udvikle for at imøde-
2. Håndgreb: Hvilke rutiner fungerer godt, og hvilke skal ændres? Hvordan kan vi opmuntre til eksperimenter og kritisk dialog om vores daglige arbejde? Hvilke strategier og teknologier kan støtte udvikling af hensigtsmæssige rutiner og arbejds gange?
3. Hvad er visionerne for vores profession og for vores arbejdsplads? Hvilke værdier er på spil, når vi lærer nyt og ændrer rutiner? Hvilke værdier ønsker vi at bevare, og hvilke stræber vi efter? Hvordan kan vi støtte og tydeliggøre meningsskabelsesprocesser?

Spørgsmål som disse baseret på de tre drivkræfter er tæt forbundne og gensidigt afhængige. De foregår ikke i faser, men foregår med Gherardis ord 'within a texture of practice'. Modellen kan derfor hjælpe til at få øje på initiativer og dermed på strategier, der kan støtte disse initiativer. Modellen pointerer vigtigheden af at forankre innovation i eksisterende håndværk, håndgreb og formål, som ikke nødvendigvis opleves, udføres og forandres i faser af ideudvikling, implementering og udbredelse. En monitoreringsstrategi af velfærdsinnovation baseret på pragmatiske forståelser af arbejdet kunne således baseres på begreberne 'craft' (Sennett, 2008), 'bricolage' (Fuglsang, 2010; Lévi-Strauss, 1966), og 'sensemaking' (Weick, 1995, 2009). Dette ville indebære teoretiske og empiriske studier af både mikro- og makroperspektiver og deres forbundethed. Med andre ord, de professionelle håndværk, håndgreb og formål er drivkræfterne for en innovativ arbejdsplads. 'The human factor' som fremhæves i innovationsstrategierne skal også inkludere medarbejdernes læring og udvikling og de måder, hvorpå arbejdspladskultur og ledelse tillader og støtter, at hverdagens kreative eksperimenter og tilpasninger bliver til innovation. Måske vil det give et andet billede af Danmarks innovationskraft.

Referencer

- Baldock, J., & Evers, A. (1991). Innovations and care of the elderly: The front line of change for social welfare services. *Ageing International*, 18(1), 8-21.
- Bessant, J., Hughes, T., & Richards, S. (2010). *Beyond light bulbs and pipelines: Leading and nurturing innovation in the public sector*. London: National School of Government, Sunningdale Institute.
- Bevan, H. (2012). A trilogy for health care improvement: Quality, productivity and innovation. In P. Spurgeon, G. L. Cooper, & R. J. Burke (Eds.), *The Innovation Imperative in Health Care Organisations: Critical Role of Human Resource Management in the Cost, Quality and Productivity Equation* (pp. 37-61). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Billett, S. (2012). Explaining Innovation at Work: A Socio-Personal Account. In S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (Eds.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach* (pp. 92-107). London: Palgrave Macmillan.
- Chiatti, C., Fry, G., & Hanson, E. (2011). *ICT-based solutions for caregivers: Assessing their impact on the sustainability of long-term care in an ageing Europe. Final report containing case-by-case detailed description and analysis of selected 12 Good practices*. Vienna: European Centre for Social Welfare Policy and Research.
- Crepaldi, C., De Rosa, E., & Pesce, F. (2012). Literature review on innovation in social services in Europe (sectors of Health, Education and Welfare Services) *Report supported under the Socio-economic and Humanities Programme of FP7, European Commission*.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO
- Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27-40.
- Ferlie, E., Challis, D., & Davies, B. (1984). Models of innovation in the social care of the elderly. *Local Government Studies*, 10(6), 67-82.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. *Academy of Management Journal*, 48(1), 117-134.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics*(1), 67-87.
- Gherardi, S. (2012). Why do practices change and why do they persist? Models of explanations. In P. Hager, A. Lee, & A. Reich (Eds.), *Practice, Learning and Change. Practice-Theory Perspectives on Professional Learning* (pp. 217-231). Dordrecht: Springer.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Public Report D*, 9.
- Hanson, E., Magnusson, L., Nolan, J., & Nolan, M. (2006). Developing a model of participatory research involving researchers, practitioners, older people and their family carers. *Journal of Research in Nursing*, 11(4), 325-342.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. In S. P. Osborne & L. Brown (Eds.), *Handbook of Innovation in Public Services*: Edward Elgar Publishing.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Holland, D., & Lave, J. (2009). Social practice theory and the historical production of persons. *Actio: An International Journal of Human Activity Theory*, 2(1), 1-15.
- Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., & Møller, K. (Eds.). (2012). *Employee-driven innovation: A new approach*. London: Palgrave Macmillan.
- Ingerslev, K. (2014). *Healthcare Innovation under The Microscope. Framing Boundaries of*

- Wicked Problems*. (PhD), Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Johansson, A. W. (2010). Innovation, creativity and imitation. In F. Bill, B. Bjerke, & A. W. Johansson (Eds.), (*De*) *Mobilizing the Entrepreneurship Discourse. Exploring Entrepreneurial Thinking and Action* (pp. 123-139). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kamp, A., & Hvid, H. (2012). *Elderly care in transition: Management, meaning and identity at work: A Scandinavian perspective*. Copenhagen Copenhagen Business School Press.
- Kristensen, C. J., & Voxted, S. (2009). *Innovation: Medarbejder og bruger*. Copenhagen: Hans Reitzels.
- Lave, J. (Ed.). (1993/2009). *The practice of learning*. London and New York: Routledge.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lippke, L., & Wegener, C. (2014). Everyday Innovation – Pushing Boundaries while Maintaining Stability *Journal of Workplace Learning*, 26(6/7).
- Mc Kee, A., & Eraut, M. (2012). Introduction. In A. Mc Kee & M. Eraut (Eds.), *Learning Trajectories, Innovation and Identity for Professional Development* (pp. 1-19). Dordrecht, Netherlands Springer.
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously*. London: Nesta.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Reff, A., & Johansen, M. B. (2011). En organisationsteoretisk rejse gennem innovationslandskabet. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Rogers, E. ([1962] 2003). *Diffusion of innovations*: New York: Free Press.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. London: Yale University Press.
- Shapiro, H., Haahr, J. H., Bayer, I., & Boekholt, P. (2007). Background paper on innovation and education: Danish Technological Institute and Technopolis for the European Commission, DG Education & Culture in the context of a planned Green Paper on innovation.
- Tanggaard, L., & Wegener, C. (2015). Why novelty is overrated. *Journal of Education and Work*.
- Verleye, K., & Gemmel, P. (2011). Innovation in the elderly care sector – at the edge of chaos. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 4(2), 122-128.
- Wegener, C. (2012). “Jeg kan godt sige “innovativ” – jeg siger det tit”. Begrænser innovationsdiskursen innovation i praksis? [“I can say innovation – in fact, I say it all the time”. Does the innovation discourse restrict innovation in practice?]. *Dansk Sociologi*, 23(4), 31-52.
- Wegener, C. (2013). *Innovation – inside out. Change and stability in social and health care education*. (PhD PhD), Aalborg University, Aalborg.
- Wegener, C. (2015). Et innovationsbegreb på den offentlige sektors præmisser. In O. J. Andersen, T. Bondas, & L. Gårseth-Nesbakk (Eds.), *Innovasjon i offentlig tjenesteyting [Innovation in public services]*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Wegener, C., & Tanggaard, L. (2012). Innovation som håndværk eller håndgreb. In N. C. M. Nickelsen & M. Bendixen (Eds.), *Innovationspsykologi: En antologi om erhvervspsykologiens bidrag til innovation [Innovation Psychology: An anthology on occupational psychology's contribution to innovation]* (pp. 37-72). Copenhagen: Dansk Psykologisk Forlag.
- Wegener, C., & Tanggaard, L. (2013). The concept of innovation as perceived by public sector frontline staff – outline of a tripartite empirical model of innovation. *Studies in Continuing Education*, 35(1), 82-101.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization: Volume 2: The impermanent organization*. West Sussex: Wiley.