

# INNOVATION

## En introduktion

SIMON LEX, KAREN LISA SALAMON, JULIE GRANHØJ OG  
SIMONE A. FELDING

I globale såvel som nationale politiske organisationer, i offentlige institutioner og i private virksomheder bliver innovation fremhævet som en ny nødvendighed for sikringen af økonomiske resultater og staters og organisationers fortsatte overlevelse på globaliserede og omskiftelige kommercielle markeder. Nationalstater investerer i disse år milliarder af kroner i innovationsfremmende initiativer, tillægger innovation en positivt samfundsforandrende kraft og hylder den som universalløsning. I Danmark fokuserer regeringen på såkaldt offentlig velfærdsinnovation og har i efteråret 2016 etableret et ministerium for „offentlig innovation“. Statsminister Lars Løkke Rasmussen har desuden lanceret et såkaldt „disruptionråd“, som har til opgave at fokusere på nye og innovative teknologiers påvirkning af det danske arbejdsmarked. Danske kommunale og regionale institutioner ser også innovation som en vej til et mere effektivt og værdiskabende offentligt servicesystem. Københavns Kommune har eksempelvis åbnet et Innovationshus (2015), hvor „smarte“ og „innovative“ løsninger designes i samarbejde med kommunens medarbejdere og borgere.

Også undervisnings- og forskningsverdenen præges stærkt af innovationsbølgen. Universiteter verden rundt har introduceret en „tredje mission“: Forskere skal ikke alene arbejde med forskning og uddannelse, men også skabe innovativ og anvendelig viden („impact“) i samarbejde med kommercielt orienterede partnere. Studerende skal uddannes til at arbejde innovativt, så de kan blive entreprenører i egne startup-virksomheder eller „kickstarte“ nye, værdiskabende forretninger i regi af eksisterende erhvervsorganisationer. I tråd med denne udvikling ansætter blandt andre Danmarks Tekniske Universitet DTU og Københavns Universitet innovationskonsulenter til at udvikle „innovationsmiljøer“ for både forskere og studerende. Tendensen ses også på folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler, hvor undervisning tilrettelægges med henblik på udvikling af innovative metoder og entreprenante tilgange (Hervik 2015). Den private sektor har allerede længe

været optaget af innovation, og konsulentvirksomheden Boston Consulting Group konkluderede i 2012, at 80 procent af adspurgte topledere ser innovation som et højprioriteret område. I brancher som energi-, finans- og produktionsindustri investeres milliarder af euro i innovationstiltag, som skal generere ny økonomisk vækst (Boston Consulting Group 2012).

Når innovation naturaliseres som autonom drivkraft og samtidig lanceres som industrialiserede videnssamfunds nye og uomgængelige universalløsning på alt fra miljøkatastrofer og flygtningekriser til byudvikling og kommunikationsbehov, fremstår den som et kulturfænomen og er dermed et relevant forsknings-emne for antropologer (Welz 2003). Det er oplagt, at antropologien dokumenterer og analyserer fænomenets mange aspekter, herunder innovation som social praksis og som magtfuld kulturel og diskursiv selvfølgelighed. Blandt andre har politologen Benoît Godin udfordret begrebets naturalisering:

Der findes ord og begreber – mange ord og begreber – som vi bruger uden viden om deres baggrund. Sådanne begreber bliver taget for givet, og der bliver sjældent sat spørgsmålstegn ved deres betydning. Innovation er et sådant anonymt begreb (Godin 2015:219, vores oversættelse).

De følgende artikler ser nærmere på en „innovationskultur“, som af politiske aktører sjældent bliver udfordret, og hvis positive og vækstfremmende betydning ofte tages for givet af aktører i offentlige og private organisationer.

Antropologien nyder som professionspraksis godt af innovationsdyrkelsen. Erhvervslivet og den offentlige sektor efterspørger antropologer til innovationsarbejde, og der opstår nye antropologisk relevante job inden for blandt andet organisationsforandring, brugerbehov og servicedesign. Denne tætte kobling mellem innovation og antropologi adresserer vi også i dette temanummer, og vi fremlægger konkrete eksempler, hvor antropologer beskriver deres arbejde med innovation.

Vi ønsker således at nuancere begrebet ud fra to perspektiver. Dels introducerer vi 1) antropologiske bidrag, som analyserer innovative praksisser og forståelser, og dels 2) fremlægger vi eksempler på en tilsyneladende tæt kobling mellem innovation og antropologi. Dermed tilgår vi innovation fra både akademisk analytiske og praktisk anvendte perspektiver. Desuden ser vi i denne introduktion nærmere på innovationsbegrebets historiske anvendelse, ligesom vi diskuterer de innovationslogikker, der typisk kendetegner de sociale, politiske og kulturelle felter, antropologer arbejder i.

## Innovation i historisk kontekst

Selv om innovation i de seneste årtier har opnået en nærmest allestedsnærværende position, er der ikke tale om et nyt fænomen. Innovationsforestillinger kan føres tilbage til det antikke Grækenland, hvor der var tale om et politisk begreb, der adresserede introduktionen af forandring i en etableret orden. I latinske skrifter fremstod innovation, her beskrevet som „in-novo“, ligeledes som en forandring eller mere præcist som en form for tilbagekomst til det originale – til den rene sjæl (Godin 2015:220). Innovation var i antikken som i dag et plusord med en indbygget forandringseffekt, men dets bagudrettede mål var anderledes end nutidens fremadskuende vision om at fremmane det innovative resultat, det nye produkt eller den fremtidige vækst.

Århundreder senere, under reformationen i Europa, fik innovation igen betydning som politisk fænomen, nu med en anden og mere negativ konnotation. Den daværende konge af England, Edward VI, var ikke glad for potentielle forandringer i sin etablerede orden, og i 1548 proklamerede han derfor, at mennesker, som forsøgte at „innovere“, ville blive straffet hårdt. Et århundrede senere viste kong Charles heller ingen nåde, da han helt forbød det at innovere (op.cit.221). Under reformationen havde også kirken en negativ tilgang til innovation. Reformisterne blev af katolikerne direkte anklaget for at „innovere“. De øverste religiøse instanser udformede en liste med ulovlige innovationer og tvang biskopper og akademikere til at aflægge ed imod innovation. Modsat dagens rådgivningsbøger, som giver eksempler på bedste innovationspraksis, blev der for 500 år siden skrevet instruerende bøger om, hvordan den gode borger kunne undgå at praktisere innovation (op.cit.222).

Den negative betydning af innovation begyndte at ændre sig i 1800-tallet. I Frankrig anvendte for eksempel historikeren og politikeren Alexis de Tocqueville det innovative som et superlativ (op.cit.223). Det var dog først i midten af det 20. århundrede, at forståelsen af innovation for alvor ændredes (igen). Efter 2. Verdenskrig blev innovatøren anset som en helt, der forventedes at kunne løse tidens svære økonomiske problemer. Fra tidligere at have været et moralsk forkasteligt og religiøst præget begreb blev det innovative fra det 20. århundrede og frem koblet til økonomiske og teknologiske sfærer og af ledende aktører i virksomheder og politiske institutioner defineret som en progressiv og positiv fremdrift (op.cit.224). I det 21. århundrede er innovation, som nævnt, blevet et positivt begreb knyttet til forestillinger om økonomisk realisering af kapitalismens vækstpotentialer, selv når både akademikere og praktikere også kritiserer begrebet for at være overfladisk og uden indhold (Lex 2013; Salamon 2005). Innovation bliver fra dette kritiske perspektiv fremstillet som et „glat“ fænomen, der ganske vist er middel og mål for økonomisk vækst, men mest af alt består

af „varm luft“ eller blot er et slidt begreb, der langtfra lever op til målsætningen om at sikre fremtidig velstand (Berkun 2010).

## **En modelleret lineær innovationsproces**

Trods termens historiske flertydighed samt forskellige kritiske perspektiver fremstår innovation som nævnt i politiske og erhvervsmæssige sammenhænge som et plusord, der bygger på en progressiv fremadrettet logik, hvor målet er at sikre fremskridt, produktivitet, vækst og høj levestandard (Lex 2016:230). Det innovative bliver i nyliberale politikker og i profitdrevne organisationer fremlagt med en indbygget positiv forventning om at kunne ændre et nuværende udgangspunkt til en bedre og stærkere fremtid. Som kommercielt og instrumentelt fænomen udmunder innovation her i nye produkter, services og processer, der genererer økonomisk værdi for individer, organisationer og samfund. Det innovative består i denne optik af en symbiose mellem nyskabelse og værdiskabelse, som skal udvikle sig til et afgrænset og målbart resultat i form af økonomisk profit („resultatets rationale“) (Lex 2013:21-23). Innovationskonsulenten eller projektlederen skal ifølge denne type innovationsmodeller arbejde i en rationel og lineær fremdrift, hvor de kreativt og sikkert formår at udvikle gode idéer til innovative løsninger (Lex 2015).

Hvordan ser et sådant innovationsprojekt ud? Ifølge disse dominerende innovationsmodeller vil et innovationsprojekt typisk starte med et problem, som en eller flere personer skal løse for at sikre den innovative værdiskabelse. Det kan være opkomsten af en ny teknologi eller en politisk restriktion, som udfordrer en virksomheds eksisterende produktion og fortsatte muligheder for vækst. Udfordringen kan også være et uforløst „brugerbehov“ eller en organisatorisk problematik, mens innovationen kan bestå i et nyt produkt, en mere effektiv arbejdsgang eller en forbedret serviceproces (Kelley 2003; von Hippel 2005). Arbejdet for innovatørerne vil typisk gå ud på først at indsamle viden om det konkrete problem (via kvantitative og kvalitative undersøgelser – herunder også ved brug af etnografiske metoder til at skabe indblik i menneskers dagligdag). Dernæst skal de involverede aktører koble indsigter fra potentielle brugeres hverdag til eksisterende viden og erfaring og afrapportere disse. Endelig konkretiseres de innovative ideer til services, produkter eller processer, som forventes at løse den definerede problematik. Denne „fase“ udmunder typisk i visuelle konceptbeskrivelser, prototyper af et kommende produkt, „brugerrejser“ eller andre scenarier, som beskriver produktets forventede anvendelse og værdi (Lockwood 2009; Gunn, Otto & Smith 2013).

Undervejs i disse tidsstyrede og lineært fastlagte „faser“ vil magtfulde aktører (ledere, styregrupper og investorer) evaluere og vurdere arbejdets leverancer (Cooper & Edgett 2007). Projektets deltagere (for eksempel projektlederen) fremlægger („pitcher“) indsigter og ideer, mens aftager eller projektejer beslutter, om arbejdet skal fortsætte. Dernæst efterprøves ideen, prototypen eller brugsscenariet typisk i mindre skala ved en valideringstest, der involverer potentielle brugere. Herefter udarbejdes forretningsmodeller (for eksempel såkaldte „Business Model Canvas“), der beskriver de økonomiske udgifter og indtægter, som det nye tiltag forventes at give i årene fremover (Osterwalder & Pigneur 2010). Til sidst i denne rationelle og innovative fremdriftsmodel udarbejder projektdeltagerne en implementerings- eller en markedsføringsplan, sidstnævnte med et kommende salg som afgørende mål.

### Improvisatorisk formgivning

Som flere af dette dobbeltnummers forfattere beskriver, er den rationelle og instrumentelle forståelse af innovative processer, som bygger på innovationsmodeller og bedste praksis-eksempler, i de seneste årtier blevet kritiseret inden for antropologien. Tim Ingold og Elizabeth Hallam forklarer for eksempel, at denne moderne tilgang til kreativitet og innovation så at sige bagvender skabelsesprocessen. De mener, at den, som skaber noget nyt (bygger, bager, konstruerer, designer eller skriver) ud fra den instrumentelle forståelse, arbejder hen imod et prædefineret og fastforankret resultat (Ingold & Hallam 2007). Ingold forkaster en sådan ontologisk forståelse af nyskabelse og pointerer i stedet, at tømreren, arkitekten og forfatteren følger materialer og skaber i en fremadrettet og improvisatorisk bevægelse, som er kontinuerlig og ikke ender i et afsluttet produkt (Ingold 2010:93).

I nærværende dobbeltnummer (nr. 75) beskriver Flora Botelho og Birgitte Gorm Hansen i tråd hermed, hvordan leg siden 1990'erne har været set som en kilde til organisatorisk kreativitet og innovation. De forklarer, at fokus her ikke er på selve legens proces, men på dens formål og funktion for en større kontekst „udenfor“. Fra det moderne og instrumentelle innovationsperspektiv er målsætningen at lege sig frem til bestemte nyttige innovationer. De to forfattere udfordrer ligesom Ingold en sådan formålsbestemt grundantagelse, og de forklarer, at børnenes leg ikke følger de samme kausale logikker og ikke peger frem imod et nyttigt resultat ude i fremtiden. I børnenes leg bliver tiden noget andet end en serie af kronologiske begivenheder, der følger lineært efter hinanden. Forfatterne konkluderer, at leg er en aktivitet, gennem hvilken de legende skaber potentielle virkeligheder og temporaliteter, snarere end en nyttebestemt praksis, som har

til formål at udvikle diverse færdigheder i relation til et præetableret, kulturelt formål. Således ændrer Botelho og Gorm Hansen fokus fra form og resultat til den kreative legende proces.

Laura Berivan Nilsson er i sin artikel om lokale folkemusiktraditioner i Tyrkiet (nr. 74) inspireret af Ingolds improvisatoriske formgivning. Nilsson forklarer, at folkemusiktraditioner i Istanbul ikke skal ses som statiske gentagelser af fortidens praksisser. I stedet viser hun, at måden, hvorpå musikerne spiller sig ind i lokale folkemusiktraditioner, i høj grad er en improvisatorisk og kreativ proces. Hun argumenterer endvidere for, at bevaring og fornyelse ikke behøver at stå i kontrast til hinanden, og at udvalgte musikere orienterer sig mod fortidens musikalske praksisser i nutiden med henblik på både at forny og bevare de musikalske traditioner.

Nana Vaaben kommer også med et indspark til denne diskussion. Hun forklarer i sin artikel om innovation i en dansk kommune (nr. 74), at nye strategier og fokusområder ikke alene handler om at udstikke en vision og omsætte den til et fremtidigt resultat, men også virker „bagudrettet“. Vaaben påpeger, at de overordnede strategier påvirker eksisterende projekter, som skal omskrives og tilpasses, så de stemmer overens med den nye retning. Hun konkluderer, at projektlederen derfor bruger næsten al sin tid på at få projektets ordlyd til at passe til den nye vision, og dermed går projektets praktiske aktiviteter i stå.

## Redaktionelle momenter

I arbejdet med innovation fremstår det at tænke „uden for boksen“ som et middel til skabe nye og innovative resultater. Ud fra denne optik kommer entreprenøren eller innovatøren i et moment af genialitet frem til nye og værdiskabende ideer. Efterfølgende arbejder han/hun med flid og dygtighed på at kommercialisere ideen til en verdensomspændende innovation. I antropologiske undersøgelser udvider Brian Moeran dette individualistiske perspektiv ved at beskrive og analysere de sociale, kulturelle og materielle interaktioner og situationer, hvori den innovative proces bliver til (Moeran & Christensen 2013). Moeran sætter fokus på de beslutninger, evalueringer og bedømmelser, som udfolder sig i den kreative eller innovative proces: Projektlederen manøvrerer i forhold til de beslutninger, som styregruppen tager; innovatøren ændrer design efter at være blevet inspireret af et nyt produkt fra konkurrenten; kokken skaber en ny ret efter at være blevet evalueret dårligt af madanmelderen; den studerende ændrer sit skrevne produkt, da vejlederen finder det uforståeligt, osv. De løbende redaktionelle momenter, som bliver taget af forskellige involverede aktører, er ifølge Moeran med til at guide og forme den kreative proces og innovationens tilblivelse. Moeran pointerer

videre, at evalueringen af, hvad der er innovativt eller ikke innovativt, afhænger af personlige interesser og erfaringer, materielle ressourcer og sociale, kulturelle og politiske forhold, og at det derfor er afgørende at forstå den kontekst og de situationer, hvori løbende beslutninger bliver taget (Moeran & Christensen 2013: 8). I samme optik forklarer Mia Krogager Mathiasen og Kasper Tang Vangkilde i deres analyse af babysimulatorer brugt af sårbare unge (nr. 74), at innovation ikke er afkoblet politiske intentioner, men består af aktørers eller organisationers forsøg på at formgive og styre fremtiden i nye og ønskværdige retninger. De konkluderer, at enhver innovativ bestræbelse er en politisk handling, som privilegerer særlige forhold frem for andre. I den forstand er innovationen et politisk motiveret forsøg på at „kolonisere“ fremtiden.

Simon Lex fokuserer i dette dobbeltnummer (nr. 75) også på innovation i en organisatorisk kontekst og analyserer en omstillingsproces i et skandinavisk statsselskab. Lex beskriver, hvordan virksomhedens nye innovationsenhed og innovationskonsulenter af i forvejen ansatte ledere og medarbejdere bliver mødt med kritik og modstand. Han forklarer, at det innovative er med til at forstyrre eksisterende arbejdsforhold og i værste fald kan medføre destruktion i form af omvæltninger og nedskæringer. Han argumenterer for, at løbende evalueringer og beslutninger, som knytter sig til arbejdet med innovation, ikke alene bygger på „den gode idé“, men også på innovationens potentielle organisatoriske destruktion. Han konkluderer, at innovationens forestillede negative effekter ikke alene er (mulige) fremtidige udfald, men også består i et indbygget imperativ, som er med til at forme den organisatoriske udvikling.

I sin artikel om sociale robotter i den danske offentlige sundhedssektor (nr. 75) forklarer Cathrine Hasse, at koblingen mellem innovation og robotteknologier baserer sig på kulturelt forankrede forestillinger, og at „virkeligheden“ på et rehabiliteringscenter i en dansk kommune er langt fra de fantasier, der driver menneskers ideer om robotters formåen og praktiske konsekvenser. Robotterne kan i praksis ikke levere en god velfærdsservice og har ifølge Hasse i stedet en særlig betydning som kulturmarkører, der signalerer forandringsparathed og det ønskværdige i innovation. Hasse argumenterer for, at den forestillede ledelsesvision om robotens innovative funktion indvirker på medarbejdernes kreative forsøg på, at få robotten til at passe ind i dagligdagen, og således integrerer hun innovationens dominerende vision med udlevet praksis. Hasse konkluderer, at robotter ikke kan klare sig uden massiv menneskelig opbakning, og at det er plejepersonalets improvisation og tilpasning, der får de teknologiske innovationer til at blive brugbare redskaber i det daglige arbejde.

## Antropologi og innovation

I dette dobbeltnummer inkluderer vi også bidrag fra antropologer, som arbejder med innovation i forskellige danske organisationer. Desuden har vi to interviews med ansvarshavende ledere i henholdsvis Dansk Design Center og Innovationshuset, Københavns Kommune. Herved følger vi op på en samfundsmæssig efterspørgsel efter antropologi, som især forbinder sig til arbejde i og med innovative processer. Vi adresserer antropologers virke uden for akademiske felter, hvilket har relevans for blandt andet nyuddannede antropologer, som skal finde beskæftigelse på arbejdsmarkeder i Danmark eller i udlandet.

## Brugerdrevet innovation og designtænkning

I en artikel i *Ingeniøren* (Andersen 2011) pointerer direktør for forskning og udvikling i Coloplast John Raabo Nielsen vigtigheden af antropologers arbejde i virksomhedens innovationsprocesser. Artiklen har overskriften „Antropologer driver Coloplasts Innovation“, og Raabo Nielsen forklarer:

Vi kigger på brugernes behov, men vi udfordrer samtidig os selv. Hvis du kun lytter til kunder, kan du komme til at lytte ukritisk. Vi bruger en antropologisk tilgang, hvor vi både observerer og lytter ved at kigge på brugernes hverdag [...] Der kan du ikke tage udgangspunkt i de eksisterende produkter, for det er lige så vigtigt at kigge på de ting, der ikke bliver gjort. Det handler om forståelse, så man kan se ind bag det umiddelbare (ibid.).

Dette fokus på „brugernes hverdag“ er efterhånden blevet en grundlæggende del af innovations- og forretningsudviklingsarbejde. I et videointerview i Dansk Design Center<sup>1</sup> forklarer bestyrelsesformand Stine Bosse, at vækst og innovation kommer af en inderlig nysgerrighed i forhold til kunden og en evne til at sætte sig i kundens sted. Hun konkluderer, at antropologers arbejde med at opnå en særlig viden om menneskers „ikke-erkendte“ behov kan give et afgørende udgangspunkt for at udvikle nye og efterspurgte ydelser. Antropologer skal ud fra dette perspektiv skabe forståelse om menneskers hverdag, og private og offentlige virksomheder skal med antropologisk indsigt sikre udviklingen af efterspurgte og salgsbare ydelser. Antropologer bliver her en form for „brugerekspert“, der kommer med metodisk drevet og empirisk orienterede indspark, som udfolder sig særligt i de tidlige „faser“ i det styrede innovationsprojekt (behovsafdækning og idéudvikling). Antropologer ansættes således i større virksomheder som for eksempel Novo Nordisk og Microsoft for at skabe forståelse om menneskers hverdag og herunder finde indsigt i såkaldte erkendte og ikke-erkendte behov.



Anvendelsen af antropologer eller etnografiske metoder til at udfolde viden om brugere eller til at sætte sig i kundens sted kan kobles til en bred udvikling inden for „åben innovation“ (Chesbrough 2006) og „brugerdrevet innovation“ (von Hippel 2005). I de seneste år har designdrevet innovation (Verganti 2009) og designtænkning endvidere fået en central plads i innovationsarbejde i både offentlige og private institutioner. Etnografiske metoder er inden for dette område ligeledes integreret som en metode eller et redskab til at indsamle data om udfordringer eller behov i menneskers hverdag. Visionen er, at den empatiske antropolog ved brug af observation og interviews skal opbygge forståelse og indsigter om og fra den „virkelige“ verden. Med en ny praksisnær viden som udgangspunkt igangsættes derefter en kollaborativ designproces, der involverer forskellige discipliner og udfolder sig i en iterativ skabelse af ideer og prototyper med en endelig konkretisering i et innovativt resultat (produkt, service eller proces) (Gunn, Otto & Smith 2013). Disse perspektiver fremstiller det antropologiske arbejde som et redskab, der i inkorporeringen af innovations- og designtilgange sikrer kontekstrelaterede og meningsfulde (og derved salgsbare) produkter og services – der er tale om en form for antropologi for design.

Lucy Suchman forklarer, at antropologien i de seneste årtier er blevet et forbrugsgode, som både former og bliver formet af „brugernes“ diskurser og materielle praksisser (Suchman 2013:142). Antropologer må dermed forholde sig til og forhandle de iboende innovationslogikker og politikker, som aktører har i felten. Det er ikke altid lige nemt at dekonstruere og udvide en leders opdrag om at indsamle „brugerbehov“, når man eksempelvis er nyuddannet og nyansat i en privat virksomhed. Antropologers arbejde med innovation bliver således forhandlet i forhold til den konkrete og organisatoriske kontekst.

Sofie Thordal og Kirsten Engholm Jensen beskriver i deres bidrag (nr. 74), hvordan de har arbejdet med brugerdrevet innovation i offentlige organisationer. De fremlægger en grundlæggende antagelse om det antropologiske arbejde som en instrumentel metode, der skal understøtte og sikre innovativ værdiskabelse. Med udgangspunkt i erfaring med at træne forskellige kommunale faggrupper i, hvad de kalder, „professionel nysgerrighed“, udfordrer og kompletterer de den praktiske og instrumentelle forståelse af antropologien som udelukkende metode. De pointerer, at antropologer og den antropologiske værdi udfolder sig i flere sammenfiltrede „kontrapunkter“, som inkluderer det induktive og det deduktive, det konkrete og det konceptuelle og den etnografiske observation og den kritiske idéskabelse.

## Organisationsforandring

Antropologer arbejder endvidere med forandring og innovation som interne forandringskonsulenter i mindre og større offentlige og private organisationer. Organisationsantropologer forsøger for eksempel på tværs af organisatoriske teams og hierarkier at skabe indsigt i daglige arbejdsgange og organisatoriske (formelle og uformelle) forhold med et mål om at optimere og effektivisere forandrings- og innovationsprocesser (Salamon 2015). Et eksempel på dette er Birgitte Kaas, Trine Schifter Larsen og Signe Lindgaard Andersens bidrag (nr. 75), hvor de forklarer, hvordan de via et forskningsorienteret innovationsprojekt formår at optimere daglige processer blandt sundhedspersonalet på et dansk hospital. I samarbejde med personalet udvikler de en fælles samling, den såkaldte kl. 12-samling, som de mener har udviklet fagligheden og gjort det muligt at kapere og navigere i et sundhedsvæsen, der konstant stræber efter forandring og innovation. De konkluderer, at strukturen i det faste mødepunkt styrker oplevelsen af ro og faglig sparring, og at medarbejderne herigennem kan håndtere og levere i den evigt foranderlige organisation.

Det organisationsantropologiske arbejde er ikke et nyt fænomen. Som mod-svar til industrialiseringens planlægning af masseproduktion og samlebåndsindustri, hvor mennesket blev opfattet som en funktionel maskine (taylorisme og scientific management), satte antropologer i 1930'erne fokus på de „menneskelige ressourcer“. Ved at undersøge de ansattes arbejdsforhold var målsætningen (også) dengang at optimere interne produktions- og samarbejdsprocesser (Baba 2006). Senere, i midten af 1970'erne, blev antropologer ansat i teknologitunge virksomheder som for eksempel Xerox Parc (Browner & Chibnik 1979), hvor de med fokus på menneskers anvendelse af og forhold til teknologier var med til at udvikle datidens computere og printere. I 1980'erne og 1990'erne har antropologer med fokus på at sikre organisationers evne til at præstere og performe (bedre) været ansat som „kultureksperter“. Antropologer er her blevet ansat til at skabe for eksempel en innovativ organisationskultur, hvor medarbejderne med fælles værdier, ifølge visionen, nemmere skaber innovative ydelser.

Antropologen har i de seneste årtier endvidere fungeret som en slags organisatorisk „nomade“, der kan analysere ledelsesmæssige visioner og daglig arbejdspraksis (Bate 1997). Som et eksempel herpå beskriver Jazmin Cullen i dette dobbeltnummer (nr. 75), hvordan hun i sit arbejde som intern antropolog i det danske politi opbyggede en særlig position på kanten af det organisatoriske hierarki. Herfra kunne hun overskride ellers fastlåste roller, antagelser og måder at agere på. Cullen argumenterer for, at hendes styrke som antropolog ikke bestod af instrumentelle anbefalinger til politiets ledelse. Hendes værdi for organisationen lå nærmere i den antropologiske tilgang og position. Ved at være til stede

både blandt politifolk på gaden og blandt ledere centralt i organisationen kunne hun finde fælles meningsgivere, som inkluderede såvel øverste ledelses holdninger som politikollegernes praksis.

Antropologer som „mediatorer“ har også slået igennem i transnationale koncerner, hvor de arbejder med at opbygge og dele viden om lokale kulturelle forhold. Her får antropologen typisk til opgave at sikre udviklingen af efterspurgte produkter samt forme en markedsføringsstrategi, der stemmer overens med potentielle kunders (kulturelt baserede) ønsker og behov. I denne optik fungerer antropologen som en form for „oversætter“ eller „broker“, der kan mediere mellem kulturelt differentierede aktører.

## Antropologi som innovation

I et indlæg i mediehuset og tænketanken Mandag Morgen diskuterer direktør i Sustainia Erik Rasmussen antropologers positioner og roller i offentlige og private organisationer (Rasmussen 2017). Rasmussen tager afstand fra den instrumentelle logik og lineære tænkning, som han mener er gennemgående i makroøkonomiske modeller og, som nævnt, også er at finde i antropologers innovationsarbejde med for eksempel at jage „brugerbehov“ og forme „organisationskulturer“. Han forklarer, at evnen til at ændre menneskers adfærd og prioriteringer er afgørende for at løse grundlæggende problemer i nutidens samfund. Han skriver:

Den verden har vi forladt til fordel for et samfund, der konstant disruptes, og hvor nye eksponentielle teknologier, samværsformer og sociale medier på dramatisk vis har ændret magtbalancer og adfærdsmønstre. Her er den eneste konstant den accelererende foranderlighed. Verden er blevet for kompleks, og menneskets reaktionsmønstre for uforudsigelige til at blive forklaret eller indfanget af økonomiske teorier og modeller. Det kalder mere på antropologer, psykologer og sociologer end blot økonomer. Vi har brug for langt dybere og langt mere nuancerede diagnoser af samfundets tilstand end dem, der kan rummes af makroøkonomiske analyser og forklaringer (ibid.).

Rasmussen vil således ikke anvende antropologien som et instrument i en moderne og økonomisk styret innovationsmodel. Han værdsætter i stedet antropologers (og andre socialvidenskabelige fagligheders) evne til at skabe en nuanceret og dyb viden om verden og anskue og behandle problemstillinger i konkrete sociale og kulturelle kontekster. Rasmussens kritik af den rent økonomiske forståelse af verden åbner for nye antropologiske indsatsområder. I forlængelse af Rasmussens opråb mener vi, at antropologer kan og bør bidrage med andet og mere end punktnedslag i en forestillet rationel innovativ årsags-virknings-kæde. Vi vil sammen med en række af nummerets forfattere advokere for en udvidelse

og gentænkning af det moderne og instrumentelle innovationsbegreb. Vi håber således med dette temanummer at åbne en relevant debat om antropologi og innovation – eller måske endda en debat om antropologi som innovation.

## Note

1. <http://danskdesigncenter.dk/da/ledelse-af-den-innovative-virksomhed>

## Litteratur

- Andersen, Kasper Brøndgaard  
2011        Anthropologer driver Coloplasts innovation. Ingeniøren. <https://ing.dk/artikel/antropologi-driver-coloplasts-innovation-121627>. Besøgt 20. april 2017.
- Baba, Marietta  
2006        Anthropology and Business. In: H.J. Birx (ed.): Encyclopedia of Anthropology. Pp. 83-117. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bate, S. Paul  
1997        Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies. Human Relations 50(9): 1147-75.
- Berkun, Scott  
2010        The Myths of Innovation. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Boston Consulting Group  
2012        The Most Innovative Companies. The State of the Art in Leading Industries. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.
- Browner, Carole & Michael Chipnik  
1979        Anthropological Research for a Computer Manufacturing Company. Central Issues in Anthropology 1:63-76.
- Chesbrough, Henry  
2006        Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, Robert G. & Scott J. Edgett  
2007        Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel. Product Development Institute.
- Godin, Benoît  
2015        Innovation: From the Forbidden to a Cliché. Journal of Business Anthropology 4(2): 219-27.
- Gunn, Wendy, Ton Otto & Rachel R. Smith (eds)  
2013        Design Anthropology. Theory and Practice. London: Bloomsbury Academic.
- Hervik, Thomas Bruun  
2015        At uddanne til innovation. En antropologisk undersøgelse af undervisning frem mod innovative kompetencer på et dansk gymnasium. Speciale. København: Institut for Antropologi, Københavns Universitet.

- Ingold, Tim  
2010 The Textility of Making. *Cambridge Journal of Economics* 34(1):91-102.
- Ingold, Tim & Elizabeth Hallam (eds)  
2007 *Creativity and Cultural Improvisation*. Oxford: Berg.
- Kelley, Tom  
2001 *The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. Danvers, MA: Broadway Business.
- Lex, Simon  
2016 In Search of Innovation: Operating with the Future as Working Imperative. *Human Organization* 75(3):230-38.  
2015 The Hype of Innovation. *Journal of Business Anthropology* 4(2).  
2013 *Innovation i praksis. Omstilling til markedsorientering i Post Danmark*. Frederiksberg: SL Grafik.
- Lockwood, Thomas  
2009 *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Design Management Institute and Allworth Press.
- Moeran, Brian & Bo T. Christensen (eds)  
2013 *Exploring Creativity: Evaluative Practices in Innovation, Design, and the Arts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rasmussen, Erik  
2017 Haves økonomer – ønskes antropologer. *Mandag Morgen*. <https://www.mm.dk/blog/haves-oekonomer-oenskes-antropologer/>. Besøgt 20. april 2017.
- Salamon, Karen Lisa  
2005 Et nyt verdensbillede? Om realisering af selvet som aktie. I: S. Brinkmann & C. Eriksen (red.): *Selvrealisering. Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Side 129-57. Aarhus: Klim.  
2015 *Forretningslivet som etnografisk felt: en praktisk videnskab*. *Jordens Folk* 50(1-2): 78-85.
- Suchman, Lucy  
2013 *Consuming Anthropology*. In: A. Barry & G. Born (eds): *Interdisciplinarity. Reconfigurations of the Social and Natural Sciences*. Pp. 141-60. New York: Routledge.
- Verganti, Roberto  
2009 *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Von Hippel, Eric  
2005 *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Welz, Gisela  
2003 The Cultural Swirl: Anthropological Perspectives on Innovation. *Global Networks* 3(3):255-70.

