

INTERVIEW

ET BLIK UDEFRA

ANTROPOLOGI, DESIGN OG INNOVATION

Diana Arsovic, innovationschef i Innovationshuset i Københavns Kommune, giver i et interview med Simon Lex sit bud på, hvordan antropologer bidrager til innovationsprocesser. Hun fokuserer på de kompetencer og udviklingspotentialer, hun møder hos antropologer i arbejdet med innovation i den offentlige sektor.

Antropologer afdækker egentlige behov

Antropologer er skarpe til at forstå den kontekst, som vi arbejder i, de brugere, vi har med at gøre. Antropologers kompetencer er også relevante i det konkrete design af nye og innovative ydelser. I mit tidligere arbejde som arkitekt og industriel designer oplevede jeg, at jeg havde kørt et langt forløb og tegnet nogle super fede indretninger og ting og sager. Så flyttede brugerne ind, og så gjorde de ikke det, som vi havde forventet. Det inspirerede mig til at tænke: Hvordan pokker kan jeg få forankret mit arbejde i egentlige behov? Hvordan gør man det? Der blev jeg optaget af de antropologiske metoder, hvor jeg fandt ud af, at man simpelthen kan arbejde systematisk med at afdække de her ting. Det gør man jo egentlig også som designer. Der researcher man også, men antropologien går et spadestik dybere ned i årsagerne og motivationerne bagved. Designeren kan have en tilbøjelighed til at fokusere på de funktionelle behov i researcharbejdet. Antropologer er gode til at skærpe fokus på menneskelig adfærd – hvad er det, mennesker gør? Antropologer arbejder i og med folks hverdag, og de ser på bagvedliggende sociale og kulturelle mønstre. Antropologer er også dygtige til at identificere, hvad en given problemstilling egentlig handler om. De kan skærpe fokus på grundlæggende årsager til folks bekymringer og sætte det ind i en meningsfuld kontekst. Den tilgang har jeg haft stor glæde af. Det er en systematisk tilgang, der giver supergod mening i forhold til arbejdet med innovation.

Antropologi er en værdifuld del af designmetoden

Innovationshuset er et kompetencehus. Det er et tiltag, der blev etableret, fordi kommunen gerne ville have et tværgående initiativ, der kunne sikre, at vi var bedre til at tænke udvikling på tværs af kommunens forvaltninger. Vi har en tung tradition for at arbejde innovativt i Københavns Kommune, men meget orienteret mod de enkelte forretningsområder. Potentialerne på tværs er utvivlsomt store, men det er svært at organisere modeller for samarbejde, når det handler om det tværgående. Det er simpelthen både tungt, tager lang tid og er enormt komplekst. Så der er fokus på, hvordan vi kan lave en enhed, der kan tage et bruger-, borger- og virksomhedsperspektiv ind i forhold til de ydelser, som vi i kommunen leverer. Og her er antropologerne gode. De kan arbejde med den kompleksitet, og de kan balancere forskellige perspektiver.

Jeg er generelt optaget af, hvordan vi krydsbestøver hele gevinstrealiseringsarbejdet med designmetoden, herunder antropologien, som jeg har en tilbøjelighed til at pakke ind i designmetoden, fordi de klinger godt sammen og følges ad i arbejdet med innovation. Det er enormt værdifuldt. Og så har antropologer den force, at de kan være til stede både hos brugerne og i organisationen. Når der kommer et nyt projekt med en masse gode intentioner, forstyrrer det de øvrige arbejdsopgaver, og så der er noget andet, som medarbejderne ikke længere skal gøre. Den prioritering og forandring kan være virkelig svær. Det handler om at forstå den virkelighed, som organisationens medarbejdere befinder sig i, og her er antropologers arbejde yderst relevant. Når vi inkluderer den antropologiske tilgang bredt, kan jeg tydeligt se kvaliteten stige kraftigt i datamaterialet.

Antropologers rolle i tværfaglige teams

Vi arbejder meget på tværs af fagligheder, og der bliver udfordringen de her silo-opdelte tilgange. Antropologen har sin værktøjskasse, designeren har sin, den tekniske nørd har sin, og forretningsudvikleren har sin. Målet er at få folk til at samarbejde på tværs og håndtere andre tilgange. Vi har haft stor glæde af at prøve at lave nogle generiske værktøjskasser, der kan binde de forskellige sprog og tilgange sammen. Så det handler ikke om, at antropologen skal arbejde uafhængigt. Slet ikke. Her i Innovationshuset er antropologen en del af holdet. De er en del af et tværfagligt team. Antropologer skal virke i en innovationsproces, og jeg ser tit et klart behov for at klæde dem på til at blive designantropologer – altså mere end blot antropologer. På den måde lærer de at omsætte de abstrakte indsigter til konkrete løsninger. Jeg synes egentlig også, at det er vigtigt at komme ud over fagdisciplinen. Jeg er vældig optaget af, hvordan jeg træner mine medarbejdere til

at lære nye kompetencer. Og hvordan de kan træne andre osv. Jeg har også altid bedt de antropologer, jeg har samarbejdet med, om at prøve at fortælle, hvad de gør, til de designere, der er med ude, så de lærer fra sig. Her lærer antropologer også selv at skærpe, hvordan de omsætter de her indsigter til noget konkret, som man kan bruge. Så for mig at se udvikler antropologer sig meget, når de rammer erhvervslivet eller et innovationshus som vores. Det er vel meget naturligt.

Antropologer er på glatis, når det kommer til økonomi

En mangel inden for den „traditionelle antropologi“ er forretningsdelen. Antropologer ser sådan lidt tomme ud i øjnene, når vi rammer økonomi. Der synes de ikke, at de har noget at gøre. Det, synes jeg, er ærgerligt. Jeg forstår innovation som noget, man er lykkedes med, når man har skabt værdi for nogen – for mennesker derude. Og økonomisk værdi for organisationen. Det er altså ikke nok at være god til at lave en analyse eller et koncept, når vi snakker om innovation. Antropologer skal også kunne implementere og skabe værdi. Det er først der, vi måler, om vi er lykkedes med innovationen. Når vi taler med offentlige ledere, er de første par spørgsmål, vi møder: Er der mening i det? Virker den her løsning? Og så kommer det afgørende spørgsmål: Kan det betale sig? Og det kan mange antropologer simpelthen ikke svare på. Her er antropologen fuldstændig på glatis. Det er de slet ikke optaget af. Men det skal man altså være, hvis man skal kunne tale ind i den her virkelighed.

At afdække brugerbehov er kun et enkelt led i innovationskæden

Traditionelt har antropologer leveret skarpe indsigter i forhold til brugernes hverdag. Det er jo typisk, at antropologer afdækker brugerbehov, som så skal sikre et godt grundlag til den videre idéudvikling. Det ville være interessant at udvide dette fokus og bruge antropologer bredt i innovationsværdikæden. For mig er det nemlig ikke nok at bruge etnografien i den tidlige del af en innovationsproces. Det handler altså også om at forstå, hvordan forretningen virker. Vi er nødt til at forstå adfærden i de organisationer, som skal forandre sig, eller som skal understøtte innovationen. Antropologer kan med rette åbne øjnene mere for dette aspekt.

Hvis man gerne vil arbejde i private eller offentlige virksomheder med sin antropologiske baggrund, kunne det være interessant at orientere sig mere mod hele gevinstrealiseringsarbejdet. Antropologer kan kaste sig ud i slutfasen også. Altså der, hvor ideen, prototypen, konceptet bliver implementeret i markedet eller solgt til en kunde. Der, hvor kreativitet bliver til innovation. Og egentlig tage et

kig på hele innovationsværdikæden. Der ligger et klart potentiale i at blive klog på at forstå denne forretningsdel. Hvis antropologer kan få lagt det lag på deres servicerejse, kunne de føde meget bedre ind i eksekveringsfasen. Og der tror jeg faktisk, der er meget mere arbejde at hente for antropologer, hvis de kan være med til at få tingene forankret og sikre organisationens værdihjemtagning.

Jeg tror også, at antropologer her og generelt kunne blive bedre til at formidle deres resultater. Her kan man arbejde meget mere med frie medier, film osv., som gør, at de her indsigter kan rejse op og ud i direktionsgangen og blive delt på en meningsfuld måde med resten af organisationen. Det, som antropologerne gør, er afgørende, men det skal gøres forståeligt på forskellige niveauer for forskellige mennesker.

Innovation som et håndværk

Innovation er for mig et håndværk. Det er ikke et magidrys, du putter ned over noget andet. Derfor kan du heller ikke læse dig til innovation. Du kan vide noget om, hvad du skal kunne, men du skal ud og prøve det af. Så jo mere træning du selv har haft i at være med i mange projekter, jo bedre bliver du også til det. Sådan er det også for antropologer. Men antropologer er jo derude, hvor tingene sker, og det er altså et godt sted at være, når du vil praktisere innovation. Jeg har et åbent innovationsparadigme, men ud fra min forståelse handler det om at skabe netværk af det, der allerede sker. Så vi må grundlæggende forstå og agere på det, som allerede er derude.

Det, at man kan se brugerne i deres kontekst, er en luksussituation, for det får man ikke ret tit lov til. Indblikket i hverdagen er en gave at kunne give videre – også politisk, sådan set. Men når det handler om innovation, er det ikke nok. Vi må også ændre og skubbe til praksis. Viden om verden og en evne til at sætte sig ind i verden ser jeg som en forudsætning for at udfordre den på en meningsfuld og ansvarlig måde. Antropologer er gode til at udfordre og sige: „I ser sådan her på det, men man kunne også“ osv. Og det er en stærk kreativ færdighed at kunne udfordre eksisterende antagelser og formater – og vel at mærke gøre det på en meningsfuld og brugbar måde. Det, synes jeg, at de antropologer, jeg har været heldig at arbejde med, har været dygtige til.

Blå bog, Diana Arsovic

Diana Arsovic er innovationschef i Innovationshuset. Hun har været med til at opbygge huset og står for de strategiske retningslinjer, det strategiske samarbejde med andre enheder i Københavns Kommune og driften af Innovationshuset.

Hun har tidligere været direktør og centerchef i Syddansk Sundhedsinnovation, hvor hun var ansvarlig for åben hospitalsinnovation på tværs af sygehusene i Region Syddanmark. Før det har hun arbejdet som arkitekt og industriel designer hos Henning Larsens Architects, hvor hun blandt andet har opbygget en designafdeling.

Diana Arsovic er uddannet arkitekt med speciale i industrielt design fra Kunstakademiets Arkitektskole og har to HD'er i henholdsvis organisatorisk ledelse og forretningsudvikling fra CBS.

