

# INNOVATIONENS FORBANDELSE

SIMON LEX

I de seneste årtier er innovation blevet et centralt begreb for politiske beslutningstagere samt ledere og medarbejdere i offentlige og private organisationer i Danmark. Innovation er nærmest at finde overalt, og det indgår både direkte og indirekte i politiske målsætninger, organisatoriske strukturer, ledelsesmæssige strategier, professionelle identiteter og arbejdsmæssige metoder, redskaber og processer (Gelsing 2012).

I erhvervslivet er innovation et udviklingsmæssigt omdrejningspunkt, og begrebet er blevet fremlagt både som et middel og som et mål, der skal sikre overlevelse på foranderlige og usikre finansielle markeder. Som en del af dette innovationsfokus udvikler erhvervsledere innovationsstrategier, der skal udføres og realiseres af medarbejderstaben ført an af innovationskonsulenter og forandringsagenter (Skarzynsky & Gibson 2008; von Hippel 2005).

I den offentlige sektor har innovation også gjort sit indtog, og her sætter beslutningstagere og embedsmænd rammerne for innovative miljøer og infrastrukturer. Staten poster offentlige midler i forskellige organisationer og initiativer, som skal sikre visionen om at „skabe verdens mest innovative offentlige sektor“ (Rådet for Teknologi og Innovation 2008). Både Københavns Kommune og Aarhus Kommune har i 2015 oprettet specialiserede enheder for innovation med tværfaglige teams og et mål om at skabe „smarte“ arbejdsgange og innovative servicier. I bredere regi har regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner oprettet tværorganisatoriske centre, som skal understøtte effektivitet og kvalitet i sektorens arbejde med innovation. Målet er bredt: Den danske Jens skal tænke smart og designe nye innovative produkter. Innovation er, som det fremgår i introduktionen til dette temanummer, et nøglebegreb i det danske samfund, og det er knyttet til en overordnet progressiv politisk og erhvervs-mæssig vækststrategi.<sup>1</sup>

## Et instrument til ny værdiskabelse

Et spørgsmål, som tidens travle erhvervsleder eller ambitiøse karrieropolitiker ønsker at finde svar på, er, hvordan de bedst muligt kan nå frem til de innovative resultater. Det ligger måske lige for at købe sig til inspiration i en af mange konsulentbøger, som rådgiver om innovationens bedste praksis, og som forsøger at definere de mest innovative metoder og organisationer (se fx Kelley 2003; Drucker 2015 [1985]). Også i forskningsverdenen, herunder for eksempel inden for organisationsstudier, undersøges og debatteres vejen til innovation. Her producerer forskere ny viden om etableringen af innovative miljøer og om skabelsen af innovative løsninger på sociale og økonomiske problemstillinger (Damanpour 1991). Sådanne instrumentelle diskussioner udgår fra et rationelt aktørperspektiv, hvor fokus er på ny værdiskabelse realiseret gennem en normativ kausal progression og i en rationel årsags-virknings-kæde (Godin 2015). Inden for denne tilgang er innovation et resultat af strategiske tiltag, som er udfoldet og orkestreret af udvalgte ledere og medarbejdere, og som er udviklet i en fremadrettet proces, der ender i et kommercielt afkast. Denne logik, som betoner det innovative i et nyt (gerne kommercielt) resultat, er en del af et „resultatets rationale“, der afspejler en moderne og positivistisk forståelsesramme (Lex 2013:21-22).

I denne artikel vil jeg beskrive et forsøg på at sikre innovation i en stor dansk statsvirksomhed, den tidligere etat Post Danmark, som nu går under navnet PostNord. Min analyse bygger på et fireårigt feltarbejde (2010-2014), hvor jeg med dyb deltagelse arbejdede som innovationskonsulent, projektleder og brugereksper, og hvor jeg tog del i op- og nedture i en virksomhed under omstilling til markedsorientering (Lex 2013). Innovation blev af organisationens ledelse set som et instrument til at skabe ny kommerciel værdi, og de innovative tiltag blev igangsat for sikre virksomhedens overlevelse på længere sigt. Mit fokus er i denne artikel ikke på de konstruktive og progressive ledelsesmæssige logikker, der som nævnt ligger implicit i innovationsbegrebet, og jeg vil heller ikke beskrive forskellige innovative projekter fra idéskabelse over konceptudvikling til markedsføring og salg (se i stedet op.cit.143-95). Jeg vil nærmere analysere, hvordan forestillinger om forstyrrende og nedbrydende innovative potentialer indvirker på sociale interaktioner og institutionelle evalueringer i organisationen. Jeg vil således belyse den sociale og organisatoriske „virkelighed“, som medarbejdere og ledere i forskellige enheder kan møde, når de forsøger at forandre velkendte og etablerede strukturer og praksisser. Min analyse kobler sig derved til økonomen Joseph Schumpeters (1942) argument, at økonomiske systemer og modeller konstant bliver forstyrret og fornyet ved en løbende kreation af nye processer, produkter og services. Schumpeter definerer dette som en „kreativ destruktion“, der udfordrer eksisterende strukturelle og organisatoriske

forhold (op.cit.83). De kommende afsnit afviger dog fra Schumpeters fokus på det innovatives destruktive effekter ved at analysere, hvad innovationens indbyggede destruktive potentialer betyder for interaktionen og relationen mellem aktører, som arbejder med det innovative som et konstruktivt nøglebegreb. I den forstand arbejder jeg her ikke med en afledt effekt, men nærmere med et forventet negativt potentiale.

Artiklen vil 1) kort beskrive antropologiske tilgange til innovative processer, 2) sætte den organisatoriske felt ind i en regional politisk kontekst og 3) beskrive og analysere etnografiske situationer, hvor forventningen om innovationens destruktive effekt er med til at forme organisatorisk praksis. I forlængelse heraf pointerer jeg, at aktører løbende forhandler udformningen af den innovative proces ud fra et forventet forandringspotentiale, og med dette argumenterer jeg for, at innovationens forestillede resultater løbende indvirker på det daglige arbejde med innovation. Jeg konkluderer, at medarbejdernes løbende evalueringer og beslutninger er formet af en positioneret og relationel balanceret vurdering af de muligheder og begrænsninger, som det innovative arbejde forventes at betyde. I den forstand er det opstillede og forventede negative potentiale ikke en mulig fremtidig effekt, men et indbygget imperativ, som er med til at forme den organisatoriske praksis (Lex 2016).

## Innovation som reproduktion

Antropologen Tim Ingold (2010) tager afstand fra nævnte moderne og instrumentelle fokus på nyskabelse som form, produkt og resultat. Ingold forklarer, at den stærke orientering imod det afsluttede resultat (og hvordan man når dertil) leder til en „baglæns“ bevægelse, som går „fra et slutpunkt til et startpunkt på en rute, som allerede er taget“ (Ingold 2010:97, min oversættelse, SL). I stedet fremlægger han en ontologi „der tildeler forrang til processerne for dannelse frem for de færdige produkter og til materialers strømme og transformationer frem for deres form“ (op.cit.92, min oversættelse, SL). Ingold advokerer for en improvisatorisk formgivning, der udfolder sig i „fremadrettede“ processer, og han konkluderer:

Frem for at forstå kreativitet ‘baglæns’, fra et afsluttet objekt til en oprindelig hensigt, indebærer dette en ‘forlæns’ forståelse af en igangværende generativ bevægelse, som på en gang er vandrende, improvisatorisk og rytmisk (op.cit.91, min oversættelse, SL).

Inspireret af Ingolds kritik mener jeg, at den moderne innovationslogik betyder, at det innovative først bliver muligt at erkende, når den økonomiske effekt er skabt (se også Lex 2015) – for eksempel når det nye produkt er blevet solgt med

profit til følge, eller når den nye innovationsproces har sikret en mere økonomisk effektiv arbejdsgang. I den forstand kan lederen først måle på graden af arbejdets innovative kvalitet, når regnskabet viser en konkret økonomisk profit, og medarbejderen kan først erkende, om arbejdet har været innovativt, efter det organisatoriske projektføreløb (fra idé til produkt). For at undgå en usikker og uholdbar arbejdsituation, som er ude af sync med en rationel styringslogik, konkretiserer involverede projektdeltagere før starten af et projektføreløb ideer, scenarier, prototyper og illustrationer af den forventede fremtidige innovation. Dertil fremlægger de typisk ideen eller visionen for ansvarshavende ledere (i et særligt kommunikativt format – en såkaldt „pitch“), som enten bliver afstemt, godkendt og igangsat (gerne med en sum penge og et antal timer) eller afvist og lukket ned. Ved godkendelse arbejder projektdeltagerne efterfølgende på at realisere den indledende idé, og her forsøger de at leve op til de forventninger og aftaler, som er blevet indgået med deres overordnede. Med andre ord forsøger de at følge en på forhånd afstemt (lineær) rettesnor. Dette leder til en arbejds metode og proces, som modarbejder innovationens grundessens, det nyskabende element. I stedet for at afsøge nye horisonter forsøger medarbejderen at reproducere den eksisterende aftale, og derved bliver processen styret eller påvirket af et allerede defineret slutprodukt (Lex 2016).

## Produkt-som-proces

Nævnte fokus på en fremadrettet formgivningsproces udfordrer moderne instrumentelle og rationelle innovationsforståelser, men i en daglig praksis i for eksempel en kommune eller en privat virksomhed udfolder kreativitet og innovation sig ikke enten som proces eller produkt. Brian Moeran og Bo T. Christensen (2013) forklarer, at daglige arbejdsprocesser (innovative eller ej) kobler sig til (og konstituerer) organisatoriske felter, og at de relaterer sig til eksisterende erfaringer og praksisser og herunder til tidligere produkter og ideer til kommende innovationer. De to forfattere argumenterer for, at der findes et dialektisk forhold mellem produkt og proces, eller hvad de kalder „produkt-som-proces“ (op.cit.4). Inspireret af sociologen Howard Beckers udtryk „evaluerende momenter“ (Becker 1982:198) betoner de videre vigtigheden af de konkrete beslutninger, som involverede aktører tager på kryds og tværs af den organisatoriske praksis. De forklarer, at disse er tæt koblet til organisationens specifikke forhold, og at de er styret af eksempelvis strategiske hensyn, ledelsesmæssige forventninger, formelle og uformelle magtrelationer, prisstrukturer, kundeforhold og konkurrenters produkter (Moeran & Christensen 2013:8). Med et lignende blik på organisatoriske praksisser – i dette tilfælde i en dansk virksomhed, der designer højteknologiske

apparater – forklarer antropologen Jakob Krause-Jensen, at innovative processer udfolder sig i en vekselvirkning mellem kontinuitet og forandring:

[...] at opfinde noget ‘nyt’ og tilpasse sig til en hurtig teknologisk udvikling uden at sætte virksomhedens ‘navn’ og designtradition på spil, er en allestedsnærværende udfordring i kreative og evaluerende praksisser (Krause-Jensen 2013:146, min oversættelse, SL).

For at forstå innovation og kreativitet er det ifølge Krause-Jensen derfor vigtigt at tage et kig ind i den „organisatoriske boks“ og her udpege „forskellige kriterier, dilemmaer og institutionelle logikker, som er med til at forme de kreative valg“ (op.cit.147, min oversættelse, SL). Ved så at sige at (re)positionere innovation „i boksen“ tager han således direkte afstand fra en mere populær forståelse af innovativ værdiskabelse som en individuel eller kollektiv kreativ akt „uden for boksen“ (op.cit.147-48, min oversættelse, SL).

Både Moeran og Krause-Jensen analyserer innovative processer og produkter i forskellige sociale og materielle rum, og de søger en forståelse af innovation som et kulturelt og socialt betinget fænomen (se også Welz 2010). På linje med dette anfører Howard Becker en relationel og socialkonstruktivistisk tilgang, hvor innovation ikke er et instrument eller et resultat af et maskinelt udført arbejde, som bliver fodret med de rette ingredienser. Han forklarer, at innovation ikke er ting eller resultater, men nærmere „en kort betegnelse for en længere historie ...“. Han fortsætter og forklarer, at forståelsen af innovation forbinder sig til den proces og historie, som ligger til grund for effekt og udfald; „I sidste ende, kan vi kun redegøre for resultatet ved at fortælle historien om, hvordan det blev til på den måde“ (Becker 2013:XiV, min oversættelse, SL). Sociologen Andy Pratt konkluderer ligeledes, at innovation er relationel og forhandlet i specifikke kulturelle og sociale omstændigheder. For at skabe en forståelse af innovation og innovative praksisser er det ifølge Pratt vigtigt at udfolde og analysere dagligdagens processer, interaktioner og relationer (Pratt 2016).

Inspireret af Ingolds kritik af den moderne forståelse af innovation samt af Moerans og Krause-Jensens arbejde med innovation i organisationer vil jeg i følgende afsnit fortælle en historie om innovative arbejdsprocesser i en dansk institutionel kontekst. Her vil jeg frem for blot at fremlægge en (velkendt) kritik af den instrumentelle innovationslogik som nævnt beskrive, hvad innovationens indbyggede destruktive potentialer betyder for interaktionen og relationen mellem aktører, som arbejder med det innovative som et konstruktivt nøglebegreb.

## Omstilling til markedsorientering

Jeg står blandt flere hundrede medarbejdere i salgsafdelingen i Post Danmark (Posten). Med mørk røst råber vi i kor. Det gynger og vibrerer i salen, og koncentrede blikke er rettet imod lederen, som står i rampelyset på scenen. Jeg deltager i årets salgsevent, og jeg lover i fællesskab med mine kolleger, at jeg vil arbejde hårdt for at opnå det bedste salg og en stærk innovativ kultur. Sammen er vi en del af en længere historie. Vi er en del af en traditionsrig organisation med 392 år på bagen, hvor innovation er blevet et middel og et mål, der skal sikre vækst og fremtidig overlevelse. Det er med denne stålsatte målsætning, at jeg med mine kolleger i Posten aflægger en ed om at forandre en svær økonomisk situation ved at skabe innovative resultater.

Postens fokus på innovation kommer af en kritisk økonomisk situation. Organisationens kerneforretning, de fysiske breve, har i flere år været under pres på grund af en stigende digitalisering, som har betydet, at store offentlige og private virksomheder samt private borgere sender langt færre breve. Den vigtigste forretning i den postale organisation er simpelthen ved at forsvinde, og virksomheden har i en årrække været nødt til at udvikle nye produkter og services for at sikre en lønsom fremtid. I en intern rapport fra 2010 skrev den daværende øverste leder John for eksempel:

Vi oplever selv forandringen på nærmeste hold i Post Danmark, fordi vi, som alle andre, må forholde os til nye og foranderlige markedsbetingelser og konstant arbejde hårdt for at styrke og bevare vores position. Ét af vores svar på omverdenens forandringer er innovation. Post Danmark skal være innovativ, omstillingsstærk og med fremme i udvikling.

Innovation blev sat højt på den postale agenda og blev af den øverste ledelse set som et middel og et mål til at sikre virksomhedens overlevelse.

Postens arbejde med at omstille organisationen til markedsorientering og virksomhedens fokus på innovation<sup>2</sup> er del af en samfundspolitisk bevægelse, en såkaldt neoliberal udvikling, hvor statselskaber (som Posten, Dong og DSB) skal fungere som rentable organismer, der ud fra en kommerciel tankegang skal kunne betale sig (Greve 2002). Stater (Posten er ejet af den danske (40 procent) og svenske (60 procent) stat), herunder respektive bestyrelser og ledelser, driver selskaberne ud fra en kommerciel logik og med en målsætning om at sikre lønsomhed og høj økonomisk overskudsgrad. Selv om Posten fungerer under visse lovgivningsmæssige restriktioner, for eksempel befordringspligten, skal selskabet i bund og grund overleve på de globale finansielle distributions- og logistikmarkeder og her løbende sikre profitmaksimering. Det er som en del af denne politiske ramme, at innovation er blevet et centralt begreb i den tidligere offentlige etat.

## Innovationsholdet

Ved min side står en række medarbejdere fra en nyere enhed, som udelukkende er sat i verden for at innovere. Enheden går under navnet „Innovationsholdet“ (Ih). Det er et tværfagligt team, der inkluderer kompetencer som interaktionsdesign, antropologi, psykologi, oplevelsesøkonomi, datalogi og projektledelse. Ih blev af ledere i Posten inden etableringen set som en vej ud af den svære økonomiske situation. John ville have noget „nyt blod“ ind i organisationen, og ansvarshavende for virksomhedens strategi, Morten, anså det for nødvendigt med særlige kompetencer, som kunne vende den nedadgående indtjeningskurve. Målet var klart. Nye og innovative medarbejdere skulle sikre en værdifuld omstilling af virksomheden, og de skulle gøre det, som de allerede ansatte medarbejdere ikke havde været i stand til: gøre posten til en økonomisk sund forretning. Holdet fik derfor en unik plads i organisationen, og de fik egne finansielle midler („innovationspuljen“) til at løse særligt vigtige opgaver. Med denne position i organisationen blev Ih af folkene bag fremstillet som et frelsende organ, og teamet var således et konkret eksempel på et ledelsesmæssigt styret forsøg på at ændre en svær økonomisk situation ved at fokusere på innovation.

Efter tre år i Posten blev Ih lukket ned. I retrospekt står det klart, at teamet løbende opnåede innovative succeser samt mange gode stunder med kolleger rundt omkring i organisationen. Det står også klart, at holdets medarbejdere med tiden blev accepteret af ansatte i andre afdelinger som Forretningsudvikling, Kommunikation, Distribution og Produktion. Dette til trods mener jeg, at Ih fra etableringen og frem til holdets sidste dag var udsat for kritik og modstand. Ikke på grund af en umulig leder. Ikke på grund af inkompetente medarbejdere. Men på grund af teamets innovative opdrag. Selv om det innovative var tænkt som et modsvar til de økonomiske udfordringer og løbende nedskæringer, fik det af medarbejdere og ledere tilkoblet et destruktivt potentiale. Ih repræsenterede noget nyt og skulle finde frem til nye produkter og services, og dette betød, at teamet blev opfattet som uforeneligt med den eksisterende organisation og til tider også som en direkte trussel, der ville omvælte den postale virksomhed. Jeg mener, at medarbejders og leders forestilling om innovationens destruktive betydning for eksisterende teams og velkendte procedurer var med til at skabe kritik og konflikter - og i sidste ende obstruere de løbende arbejdsprocesser.

Jeg vil i de følgende etnografiske nedslag beskrive, hvordan begrebet innovation og teamet Ih blev udsat for latterliggørelse, kritik og modstand, og dermed fokuserer jeg på en destruktiv og negativ side af det at innovere.

## En gang røg

Hver uge mødes en række medarbejdere i enheden Privatkunder til fælles morgenmad. Det er en uformel seance, hvor kollegerne afslutter ugen med brød, ost og juice. Morgenmaden bliver fortæret fredag kl. 9.00 og en halv time frem. I de seneste måneder har innovation været på den strategiske agenda, og forskellige aktiviteter og tiltag har fundet vej til kontoret. Sækkestole, legoklodser, farverige lapper og brune plancher er blevet faste bestanddele af kontormiljøet, og innovationsprojekter og idéudviklingsseminarer er blevet løbende aktiviteter. En fredag til morgenmaden er innovation blevet omdrejningspunkt for humoristiske bemærkninger. Niels, som er kendt for at lave fis, fortæller om de flotte og spraglede sækkestole, der er kommet ind i afdelingen. Han mener, at de står godt til hans grå hår. Han fortæller, at det jo skulle være muligt at opnå innovative tanker siddende i dem, men at han nok selv ikke ville opnå andet end en god lur. Med et smil fortæller han videre, at han gerne ville se de øverste ledere fra direktionen sidde og lege med Lego i en sådan stol. Han kan godt se ligheden mellem de „gamle drenge“ og disse „fatboys“, men han ved ikke helt, om direktionens medlemmer ville kunne komme op igen – sådan langt nede fra den bløde sækkestol. Børge går med på joken. Han fortæller, at han er usikker på, om han er blevet så gammel, at han er gået i barndom – det innovative miljø med tegninger på væggen, legoklodser og farverige bolde minder ham om barnebarnets legestue. En positiv stemning spreder sig i rummet, og alle griner med. Det er snart weekend, og det innovative får en gang røg.

## Umodne unger

Det er gået mere end et år, siden innovation blev introduceret i Privatkunder. Siden da har Morten, som var ansvarlig for innovation i enheden, sammen med et par kolleger fået til opgave at udarbejde en fælles strategi for innovation til hele virksomheden. Det vigtigste element og det mest ressourcekrævende tiltag i strategien er etableringen af et helt nyt team, Ih, der skal fokusere på innovative ydelser og på længere sigt sikre den gamle etats overlevelse.

Kort tid efter etableringen af teamet og ansættelsen af en innovationschef, Annette, er en af de nye innovationskonsulenter kommet i problemer. Han har efter sigende været lidt for smart og har ikke fulgt virksomhedens procedurer. Annette har derfor fået besked på at stille til et møde tirsdag kl. 16.00 på kontoret hos koncernens øverste direktør, Jens Jørgen. Direktørens sekretær har skrevet til Annette, da hendes team ifølge direktøren agerer uhensigtsmæssigt og uansvarligt. Annette har været i organisationen i få måneder, mens Jens Jørgen har været i

koncernen i mere end 45 år. Annette er nervøs. Jens Jørgen er en levende legende, og det er ikke hver dag, at han indkalder ledere fra niveau 2 (som Annette) til et møde. Og slet ikke til en skideballe, som mødet vel må siges at være. Ih er fra starten kommet i uføre hos den øverste leder, og Annette må opsige en af holdets konsulenter.

Jeg sidder på dette tidspunkt i enheden Privatkunder, og der har vi hørt en del rygter om opsigelsen. I vores team er Ih et dagligt tema. Et par af kollegerne er positive over for det innovative tiltag, men de fleste er grundlæggende skeptiske. Pia ser ikke dette hold af unge medarbejdere som brugbart. Palle er enig, og efter fyringen udtrykker han det klart: „Det er ikke nemt at styre den flok barnerøve.“ Lettere irriteret går han videre: „De har ikke indsigt i forholdene her. De løber jo rundt med hovedet under armen. Og smart skal det være. Og nyt det hele. Det er ikke så nemt, som de lige går og tror.“ Pia er enig: „Der skal noget andet til. Det ved alle. Der er måder og forhold i Posten, som ikke bare lige kan ændres. Det ved Ih tydeligvis ikke. Det ender ikke godt.“

## Et stempel i nakken

Jeg sidder foran Alf. Han er kendt som en hård hund. Jeg skal præsentere mit arbejde med en åben innovationsplatform, hvor brugere og medarbejdere sammen kan udforske nye velfærdsydelser. Han er ansvarlig for Postens udbringning af mad til danske borgere, og jeg skal høre, om et par antropologer kan følge hans medarbejders daglige aktiviteter og interaktioner. Efter en større organisationsforandring er jeg blevet overført fra Privatkunder til Ih. Her har jeg fået til opgave at sikre en mere åben og involverende tilgang i organisationens arbejde med innovation. Jeg er blevet involveret i et større projekt om „åben innovation“, og det er dette arbejde, som jeg fremlægger for Alf.

Indledningsvist forklarer jeg lidt om mit arbejde, og jeg nævner velkendte og velansete folk som Morten og min tidligere leder i Privatkunder Frans. Begge har arbejdet længe i organisationen, og Alf nikker anerkendende. Jeg forklarer kort om projektet, og han nikker videre. Han siger ikke meget. Pludselig stopper han min talestrøm, og han spørger, hvor i organisationen arbejdet med platformen er placeret. Jeg forklarer, at jeg nu sidder i Ih. Den erfarne leders ansigtsudtryk ændrer sig. Han virker lettere irriteret. Han ser rundt, som om han febrilsk søger efter en vej ud af mødet. Sammenbidt siger han bare „Aha“. Jeg fortsætter, og han læner sig tilbage. Kort efter stopper han mig igen. Han griner en smule og fortæller mig, at han nok skal give mig adgang til medarbejderne. Derefter giver han mig en „sviner“ på mit nye teams vegne: „I kommer hele tiden rendende og skal undersøge det ene og det andet. Vi har ikke tid til alt det der ... Jeg kan lide

din tilgang. Men Ih ... Jeg ved ikke, hvad jeg skal mene om jer.“ Alf kalder en medarbejder ind. Han forklarer ham, at jeg kommer fra Ih. Derefter stiller han spørgsmålstegn ved Ih's eksistensberettigelse foran den lettere måbende kollega. Jeg føler mig ydmyget. Jeg har fået stemplet innovation i nakken. Det er et negativt stempel, som bestemt ikke vil gøre mit arbejde nemmere.

## Affæren

Efter endnu en organisationsændring er Ih blevet overført fra enheden Forretningsudvikling til salgsafdelingen. Holdet har været på det organisatoriske diagram i knap to år, og den seneste ændring har været tvunget igennem på grund af en affære mellem lederen, Annette, og hendes leder, Egon. En kærlighedshistorie, som har udsat Ih for latterliggørelse og hårde angreb. Spydige indslag har udfoldet sig rundtomkring i organisationen. I en uformel anledning spørger Albert, som er projektleder i Privatkunder, ind til de to. Om Egon nu er oven over eller neden under Annette? Mads svarer, at det vel kommer an på humøret. De to mellemledere griner. Albert kigger rundt, og nærmest hviskende slutter han: „Det er måske fint nok med denne misere. Så mister de al integritet.“ Et andet sted i organisationen mødes en gruppe medarbejdere for at tale om den seneste udvikling. Ih's svære situation giver også her anledning til smil på læben og en positiv stemning. Gruppen ser holdet som en belastning, der ikke gør noget godt for dem eller for den postale organisation.

## Kritik og modstand

I de nævnte etnografiske eksempler bliver begrebet innovation og teamet Ih udsat for latterliggørelse og kritik. Jeg mener, at dette viser, hvordan de mennesker, som arbejder med innovation, på trods af begrebets positive konnotation må forholde sig til en løbende modstand imod innovationens indbyggede destruktive potentiale.

Palle og Albert havde i årevis været kendt i organisationen for deres evner til at se nye muligheder, som koblede sig tæt til ledelsens strategier og institutionens historie. De havde været dygtige til at balancere den organisatoriske kontinuitet med den teknologiske udvikling, og de havde skabt flere innovative succeser i deres arbejde som projektledere. De var tydeligt irriterede over den rolle og position, som de nye medarbejdere på Ih havde fået. Det nye team gik så at sige ind på det domæne, som de havde mestret i mange år. Ledelsens ansættelse af nye folk var et nederlag ikke alene for de to projektledere, men også for andre

medarbejdere i forskellige enheders udviklingsafdelinger. De blev ikke direkte udskiftet, men de blev af ledelsen sat ud på et sidespor. De blev indirekte degraderet til et sekundært hold af udviklere, og deres position og arbejdsliv var i en tid med fyringer truet. I den forstand havde etableringen af Ih en uheldig betydning for disse medarbejdere, og det nye hold af unge innovationskonsulenter repræsenterede en negativt effekt og et destruktivt potentiale.

En lignende situation var gældende for lederen Alf. Han var ansvarlig for et team, hvis kerneopgaver blev udfordret af Ih's projekter. Innovationskonsulenter på holdet havde arbejdet med tiltag, som forstyrrede det system, som Alf i de seneste år i samarbejde med sine medarbejdere havde bygget op. Han så på den måde Ih som en konkret trussel, og han definerede teamets ansatte som modstandere. Ih kunne ændre på hans arbejde og position, og de kunne fremover overtage store dele af de opgaver, som han havde ansvaret for.

Latterliggørelsen af innovation under morgenmadsseancen gengiver ligeledes en skepsis og kritik, som her dog ikke udspiller sig som et direkte angreb. Spasmageren Niels formår mellem linjerne på en sjov måde at påpege, at sækkestolen, som er et symbol på den innovative satsning, ikke fungerer efter hensigten. Han får ikke kreative tanker, og han ser ikke nye horisonter – effekten vil nærmere, ifølge Niels, være en god lur. Kollegerne omkring bordet giver Niels ret, når de griner med og kommer med nye sjove, men kritiske bemærkninger om det innovative miljø. Niels har været i organisationen i næsten 40 år, og han har i de seneste 15 år arbejdet med udvikling af nye produkter. Med de innovative tiltag er han ikke længere tiltænkt en rolle som fremtidig medarbejder i den organisation, hvor han „altid“ har været tjenestemand. Det er en svær situation for Niels og andre medarbejdere i lignende situationer. De kan ikke gøre andet end at se tiden an, mens andre og mere magtfulde aktører tager beslutninger om deres fremtid. De står ikke længere stærkt i hierarkiet, og med de humoristiske, men også kritiske bemærkninger kan de lægge afstand til den for dem potentielle innovative destruktion. Niels blev senere overflyttet til midlertidige driftsopgaver, og han blev skubbet ud på et risikofyldt sidespor. Ikke lang tid derefter var Niels ikke at finde i Posten længere. Som mange andre mistede han jobbet i den virksomhed, som han havde dedikeret sit liv til.

## Innovationens forbandelse

Jeg mener, at især ledende og magtfulde medarbejdere i Posten havde svært ved at forholde sig til og acceptere Ih. Mellemledere tordnede imod teamets konsulenter, som ifølge dem ikke kendte til de rette måder at gøre tingene på. Den øverste koncerndirektør repræsenterede også dette syn. Han forklarede, at Ih jo

nok bestod af dygtige medarbejdere, men at de arbejdede med områder, som ikke havde „gang på jord“. Med dette mente han, at de simpelthen ikke forstod de forpligtelser, som Posten havde – forpligtelser, der byggede på mange års arbejde og en helt særlig position i samfundet. Med dette in mente mener jeg, at de ledere, som sad højt i det organisatoriske hierarki, på den ene side støttede op omkring innovationens progressive vækstlogik og på den anden side stillede sig kritiske over for de omvæltninger og forstyrrelser, som nye innovationer kunne indebære. Dette er måske ikke så overraskende, da innovationens grundmission kunne udfordre deres (gode) position og situation i det organisatoriske hierarki. De ville ikke risikere at få deres magtfulde position forpurret af nye og ustyrlige forhold. Det var bedre at holde innovationen under skarp overvågning og forsøge at slå den ned, hvis den i deres optik fik et for stort destruktivt potentiale.

Som forklaret var det ikke alene ledelsen, som var kritisk over for de negative konsekvenser, som innovation kunne betyde. Medarbejdere udsatte det innovative arbejde og Ih for kritik og løbende angreb. Eller måske nærmere en form for modangreb på de organisatoriske forhold, som kunne betyde professionel nedbrydelse i form af degradering og afskedigelse. De mennesker, som skulle arbejde med innovation, befandt sig således i en udsat og til tider forbandet situation, da de var ansat til at forandre og forstyrre velkendte arbejdsmetoder og -logikker og derved også organisatoriske magthierarkier og positioner. I forlængelse heraf mener jeg, at innovationsarbejdet i Posten blev formet ikke alene af „gode“ ideer og agile processer, men også af de negative forventninger, der var til den innovative destruktion. Det forestillede eller forventede negative potentiale bestod således ikke alene i en fremtidig nedbrydelse, men også som et integreret imperativ, der var med til at indvirke på den løbende organisatoriske praksis.

## Konklusion

I denne artikel har jeg indledningsvis fremlagt innovation som et fænomen, der forgrener sig bredt i det danske samfund, og som er knyttet til et progressivt og konstruktivt resultats rationale. Jeg har diskuteret dette rationale ved at fremlægge en antropologisk kritik af en instrumentel og moderne forståelse af nyskabelse og værdiskabelse. Jeg har dernæst med udgangspunkt i et etnografisk feltarbejde i et skandinavisk statselskab vist, hvordan de organisatoriske enheder og mennesker, som repræsenterer det innovative, bliver mødt med kritik og modstand, da de kan være med til at forstyrre eksisterende arbejdsforhold og i værste fald medføre destruktion i form af omvæltninger og nedskæringer. Jeg har forklaret, at denne implicite og potentielle forandringsfare betyder, at medarbejdere går til modangreb på det (og dem), der repræsenterer det innovative.

På den baggrund mener jeg, at løbende evalueringer og beslutninger, som knytter sig til arbejdet med innovation, ikke alene bygger på en god idé eller et nyskabende forretningskoncept, men også på de potentielle destruktive effekter, som kan følge med den innovative „succes“. Med andre ord bliver løbende beslutninger vurderet ud fra den respektive medarbejders eller leders syn på de muligheder og begrænsninger, som han/hun forventer, at det innovative projekt vil medføre. En vurdering, som er subjektivt situeret og positioneret, og som i det løbende arbejde bliver balanceret i forhold til relationelle forhandlinger mellem involverede aktører. Med dette konkluderer jeg, at innovationens forventede resultater former det daglige arbejde, og på den måde er det forestillede negative potentiale ikke et fremtidigt udfald, men et integreret imperativ, som er med til at forme den organisatoriske udvikling.

Jeg vil afslutningsvis inkorporere et yderligere perspektiv. Innovationsholdets medarbejdere har i teamets korte levetid oplevet et pres fra nævnte modstand og fra forventningen om ny resultatskabelse. På grund af dette hårde pres har flere af medarbejderne været ramt af stress. Som én af medarbejderne på holdet fortalte, er innovation en forbandet opgave, og innovatøren vil altid blive udsat for modstand og nedgørelse. Jeg er enig i denne bemærkning, og jeg mener, at de destruktive potentialer, der ligger i innovation, giver rum for en hård kamp om magt og indflydelse og måske endda om professionel overlevelse. Hermed er innovationens forbandelse ikke alene rettet imod dem, som destruktionsen kan gå ud over, men også imod de mennesker, som er sat til at udføre den.

Søgeord: innovation, organisation, potentialer, modstand, destruktion

## Noter

1. Det er klart, at innovationens positive DNA også er udsat for kritik, og det er udbredt at definere innovation som „varm luft“ og uden indhold (Berkun 2010). Kritikken kan være berettiget, men det ændrer ikke på innovationens allestedsnærværende position og dens indgroede positive konnotation.
2. I forsøget på at omstille til markedsorientering har virksomheden ud over innovationsaktiviteter også igangsat andre tiltag. Her kan nævnes opkøb af virksomheder inden for logistik- og kommunikationsbranchen, indgåelse af partnerskaber med kommercielle institutioner, udarbejdelse af nye prisstrukturer, besparelser og konsolideringer samt en mere professionel organisering af udvikling, drift og salg.

## Litteratur

Becker, Howard

1982 Art Worlds. Berkeley: University of California Press.

2010 Foreword. In: B. Moeran & B.T. Christensen (eds): Exploring Creativity: Evaluative Practices in Innovation, Design and the Arts. New York: Cambridge University Press.

Berkun, Scott

2010 The Myths of Innovation. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Damanpour, Fariborz

1991 Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. Academy of Management Journal 34(3):555-90.

Drucker, Peter

2015 [1985] Innovation and Entrepreneurship. London and New York: Routledge.

Gelsing, Lars

2012 Innovation i danske virksomheder. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Godin, Benoît

2015 Innovation: From the Forbidden to a Cliché. Journal of Business Anthropology 4(2):219-27.

Greve, Carsten

2002 New Public Management. København: Nordic Cultural Institute.

Ingold, Tim

2010 The Textility of Making. Cambridge Journal of Economics 34(1):91-102.

Kelley, Tom

2001 The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. Danvers, MA: Broadway Business.

Krause-Jensen, Jakob

2013 Looking into the Box: Design and Innovation at Bang & Olufsen. In: S. Moeran & B.T. Christensen (eds): Evaluative Practices in Innovation, Design and the Arts. Pp. 146-71. New York: Cambridge University Press.

Lex, Simon

2013 Innovation i Praksis. Omstilling til Markedsorientering i Post Danmark, Frederiksberg: SL Grafik.

2015 The Hype of Innovation. Journal of Business Anthropology 4(2).

2016 In Search of Innovation: Operating with the Future as Working Imperative. Human Organization 75(3):230-38.

Pratt, Andy C.

2015 Opinions: All about Creativity and Innovation. Journal of Business Anthropology 4(2): 235-44.

Rådet for Teknologi og Innovation

2011 Innovation Danmark 2010-2030. Viden til virksomheder i vækst. <http://ufm.dk/publikationer/2010/filer-2010/innovationdanmark2010-13-handlingsplan.pdf>. Besøgt april 2017.

- Schumpeter, Joseph A.  
1942        Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper and Brothers.
- Skarzynsky Peter & Rowan Gibson  
2008        Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company  
              Innovates. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Sturdy, Andrew  
2004        The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and  
              Possibilities. *Management Learning* 35(2):155-79.
- 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.

