

# INTERVIEW

## ET BLIK UDEFRA

### ANTROPOLOGENS ROLLE I INNOVATION

I interviewet med Christoffer Nejrup fra temareaktionen giver Christian Bason, administrerende direktør for Dansk Design Center, sit bud på, hvorfor han ser antropologer som afgørende for innovation, hvilken rolle antropologen har, og hvilke kompetencer en antropolog bør have for at gøre sig gældende i denne branche.

#### Innovation handler om at skabe værdi - men for hvem?

Hvis innovation handler om nye ideer, der gennemføres og skaber værdi, skal den værdiskabelse være for andre end én selv. Men hvem er de andre? Hvem er det, der skal skabes værdi for? Det kan være kunden, brugeren, borgeren, organisationen, partneren, aktøren eller samfundet. I det øjeblik organisationer og virksomheder stiller de spørgsmål, bliver antropologien som fagfelt uhyre relevant.

Det er jo selvfølgelig spørgsmål, som organisationer har stillet sig selv igennem alle tider, i hvert fald i moderne tider og i forbindelse med fremkomsten af det kapitalistiske samfund. Men de seneste 10-15 år har der været et accelererende fokus på at sætte kunden, brugeren, borgeren og generelt mennesket i centrum for det, organisationer gør. Om organisationerne er private virksomheder, uddannelsesorganisationer eller offentlige organisationer, det er sådan set underordnet.

Diskussionen om antropologer i erhvervslivet er ikke ny længere. Den har eksisteret i Danmark de seneste 10-15 år. Så for mig er det mere blevet til en „megatrend“. Antropologien kom især i fokus med det øgede fokus på brugerdreven innovation, og i min branche er antropologer kommet mere i spil med bevægelsen mod et bredere designbegreb med „human-centred design“ og „co-design“ som populære tilgange. Vi ved også, at antropologiske konsulenter i dag får 50 procent højere honorar i timen, end de gjorde for ti år siden. Det siger noget om, hvor stor en efterspørgsel der er.

## Antropologen tilbyder en øjenåbner

Så kan man spørge, hvad det er, antropologer kan, som knytter dem særligt til innovation. Hvis vi skal kigge ud over det med at kunne sætte sig i andres sted og studere, udforske og undersøge menneskers adfærd, liv og værdier, er nøglebegrebet for mig indsigt.

Hvis jeg for eksempel kigger på mit forskningsprojekt omkring ledelse af designprocesser i offentlige organisationer, viser det sig, at i omkring halvdelen af de cases, jeg har kigget på, der opstår innovationskraften gennem empati og indlevelse i borgernes verden. Drivkraften for forandringsprocesser er den empati, den indlevelse og de indsigter, som antropologen tilbyder. Hvis offentlige ledere bruger indsigter i den forskel, som de vil gøre for borgerne, bliver indsigter simpelthen den afgørende „driver“ for forandring. For organisatorisk forandring, for medarbejderinvolvering, for nye spørgsmål og nye dialoger med partnere. Så der kan man sige, at antropologien og især dens metoder med etnografien kommer til at være helt central for det, der sker.

Det, der typisk sker, er, at ledere og medarbejdere i organisationer har nogle antagelser om, hvordan de interagerer med omverdenen, og hvordan de gør en forskel hos andre. Og det, som antropologer ofte gør, er at vise meget konkret, og konkret er her endnu et nøglebegreb, hvordan den forskel ikke bliver gjort, eller hvordan den udfolder sig på en helt anden måde, end organisationen havde regnet med. I nogle tilfælde har jeg set organisationer, der decideret er chokerede og rystede over det, de har oplevet og lært gennem de indsigter, som antropologerne er kommet med.

Den indlevelse i andres liv og virkelighed bliver simpelthen til en øjenåbner. Og øjenåbneren, eller indsigten, fører i virkeligheden til en udfordring eller definition af organisationens virke. Det fører til en ny rammesætning af, hvem vi er som organisation, hvad vi har gang i, hvad vi gør, og hvorfor vi gør det.

## Indsigt som øjenåbner i den private sektor

Et eksempel fra den private sektor, hvor indsigt har ført til en øjenåbner, er hos LEO Pharma, en organisation, der forsker i og producerer molekyler, som kan bruges i cremer eller i andre former til at bekæmpe hudsygdomme. De har opdaget, at det, de egentlig arbejder med, sådan set ikke er at skabe mere effektive molekyler. Det, de arbejder med, det er at skabe livskvalitet for mennesker med en hudlidelse. Og det perspektivskifte har blandt andet været drevet af antropologisk research og selvfølgelig også en topledelse, der har set og forstået det paradigmeskifte, de skal gå ind i.

Perspektivskiftet skete ved, at LEO Pharma havde et produkt, som kunne bruges til hudlidelser under håret. Det var mindre effektivt end andre produkter, men det var mindre fedtet, så derfor var det godt at bruge i håret. Det, der så viste sig, da antropologerne undersøgte, hvordan patienterne anvendte produktet, var, at de mennesker, der brugte produktet, ikke anvendte det i håret. De anvendte det på huden, selv om det var meget mindre effektivt. Det var en øjenåbner for LEO Pharma, der kunne se, at folk var mere eller mindre ligeglade med deres fine og effektive hudprodukter. Patienterne valgte selv aktivt noget, der var mindre effektivt, fordi det passede bedre ind i deres liv. Det klistrede ikke til tøjet eller til andre ting. Det viser bare, hvordan konteksten og den menneskelige adfærd, det, der er værdifuldt for mig som menneske, udfordrer det som forskere, teknologer og ingeniører mener er meningsfuldt. Det er med indsigter som disse, at der opstår en sprække, en åbning for ny innovationskraft. Og det er det, som LEO Pharma har set, og som de nu bruger som driver for deres forretningsudvikling.

Konsekvensen af det perspektivskifte er ekstremt omfattende for LEO Pharma. For eksempel hedder deres strategi nu *Helping Sarah*, at de vil hjælpe Sarah, en fiktiv person, som symboliserer de hundrede af millioner af mennesker, som de gerne vil hjælpe med at skabe bedre livskvalitet. Den strategiændring skyldes antropologer, der har været inde og skabe værdi ved at åbne op og give et nyt perspektiv på mødet mellem brugeren og organisationen og dermed et nyt perspektiv på værdiskabelse. Det er kimen til ny forretningsudvikling og innovationskraft.

## Indsigt som øjenåbner i det offentlige

Hvis jeg skal give et godt eksempel fra det offentlige også, er der et projekt i Australien, der hedder *Family by Family*, i dag en succesrig ngo, der opererer flere steder i Australien. Projektet startede med, at man med etnografisk research satte sig for at undersøge, hvorfor det var nødvendigt at tvangsfjerne børn fra udsatte familier, og hvorfor tvangsfjernelse i Australien var steget med 50 procent i løbet af få år.

Family by Family-projektet førte til den indsigt, at udsatte familier for det første ikke er optaget af, om deres børn bliver tvangsfjernet, eller interesserer sig for den offentlige sektor. De er optaget af at skabe bedre trivsel for deres børn i hverdagen og få flere gode ting ind i hverdagen.

Studiet viste også det, som nok ikke kommer som en overraskelse for de fleste antropologer, men at der findes noget, der hedder positive afvigere. Det er familier, der har fuldstændig samme socioøkonomiske karakteristika som andre udsatte familier, men som klarer sig fint på trods. Den indsigt førte til en helt ny

styrelsesmodel for familieområdet i Australien, hvor de familier nu fungerer som rollemodeller og mentorer for de familier, der ikke klarer sig særlig godt. Den simple løsning er en stor succes og har inspireret byer over hele verden.

## Forventninger fra en leder

De antropologer, jeg arbejder med, skal være fagligt kompetente og have deres metoder og værktøjskasse i orden. Så jeg ved, at det stykke arbejde, der udføres, er baseret på stærke metoder. Du skal kunne forklare mig, hvorfor du for eksempel kun har valgt at observere syv borgere eller kunder og ikke 50. Og hvad vi kan bruge den viden til, hvis det ikke er statistisk repræsentativt. Jeg forventer også, at en antropolog kender forskellen på analytisk generaliserbarhed eller „grounded theory“ på den ene side, hvis det er den retning, vi skal, og statistisk generaliserbarhed og surveymetoder på den anden side.

En antropolog skal også kunne kende den organisatoriske og forretningsmæssige kontekst, som han eller hun udfører sit arbejde i. Med andre ord, en indsigt er først en indsigt, når det er et stykke empirisk funderet data eller viden, som udfordrer organisationens strategi, forretningsmodel, styringsmodel, kultur, identitet eller værdier. Antropologen skal være bevidst om, hvordan det skal gøres og være i stand til at bruge antropologien til også internt at kortlægge kulturer, værdier og adfærd i organisationen. Så det i virkeligheden er mødet mellem de to verdener, som man udforsker.

Så forventer jeg faktisk også, at en rigtig værdifuld antropolog på arbejdsmarkedet og hos mig er en, der er i stand til at bringe den viden og indsigt i spil med nogle greb, der måske mere er designgreb såsom workshopfacilitering og processer. Og det er der, det bliver rigtig værdifuldt. Hvis antropologen kun er en, der passivt afleverer noget viden eller data og ikke kan gå ind i alt fra mønstergenkendelse til skabelse af indsigter, til proces og det at bringe folk i spil, er det ikke værdifuldt for organisationen.

Jeg kræver også, at antropologen er i stand til at arbejde sammen med andre fagligheder. For tit er det teams af for eksempel antropologer, designere, forretningsudviklere og policyfolk, der skal arbejde sammen. Det vil sige at have en evne til at forstå og respektere andre fagligheder og kunne indgå i teams og samarbejde.

## Bring teorien mere i spil

Indtil nu har jeg snakket mest om vigtigheden af antropologens metoder. Men teori er noget andet. Der er faktisk mange antropologer, der bruger det for lidt, hvis du spørger mig. Teori er vigtigt i mønstergenkendelse og fortolkning.

Antropologer kan sagtens bruge det mere til at fortolke indsigter og mønstre. Bring teorien i spil og fortæl, hvad I ved fra teorien om generel adfærd eller en specifik kontekst. Det kan accelerere vejen frem mod nye innovative strategier. Det kan også underbygge soliditeten af de indsigter, I kommer med, at det er set i andre sammenhænge.

Hvis du spørger mig, om jeg ville tage det seriøst, hvis du inddrager kwakiutl eller teorier om gavegivning, vil jeg sige ja, hvis det giver mening i sammenhængen og styrker og understøtter pointerne. Det, vi taler om, er jo tit almene menneskelige mønstre og adfærd, der selvfølgelig er dybt kulturelt betinget. Men tag eksemplet med positiv afvigelse i Australien: Det er jo antropologer, der i sin tid undersøgte det i Vietnam. Og så er det så en ph.d., godt nok i sociologi i det her tilfælde, der har overført det til en australsk kontekst. Men pointen er, at begrebet bliver bragt i spil på en måde, så det bliver værdifuldt.

Det bliver i høj grad en abduktiv tænkning frem for en ren induktiv proces. Det synes jeg er stærkt og noget, antropologer med fordel kan tage mere til sig i arbejdet med innovation. For så når man frem til nogle modeller og tilgange, hvor man ikke kører rendyrket antropologi, men hvor man formår at kombinere det med design og designere. Det er en meget interessant måde at tage nogle kreative mentale spring, lidt ligesom en detektiv gør det, og sige „hvad nu hvis“ eller „kunne det være sådan at ...“. Altså en evne til at springe længere, end data egentlig siger, og komme med formodninger og antagelser og mulige fremtider. Det er vigtigt, fordi det er nøglen til innovation. Hvis antropologen skal bidrage til innovation for alvor, skal antropologen være i stand til selv at tænke abduktivt eller kunne facilitere, at andre gør det. Ellers så bliver det bare et dataoverload. Antropologen skal være med til at besvare „so what“-spørgsmålet. Hvad kan det, vi ser, betyde, og hvad skal vi så gøre? Hjælp mig med at beslutte, hvad jeg som leder skal gøre, når nu du har vist mig det. Der skal antropologen sammen med sine kolleger turde komme med mulige kreative bud. For hver antropologisk indsigt skulle der gerne være ti, 20 eller 30 muligheder for at komme videre.

## Syv gode råd til antropologen, som vil gøre sig gældende inden for innovation

- 1) Hav værktøjskassen i orden, og vær reflekteret over, hvorfor metoderne kan det, de kan, og hvad de ikke kan.
- 2) Vær en dygtig projektleder og dygtig til at tænke fremad, og få ting til at ske.
- 3) Vær god til at arbejde sammen i tværfaglige teams. Vær åben og nysgerrig over for andres metoder og fagligheder.

- 4) Vær nysgerrig på organisationen og dens kontekst, og hvad du er en del af. Overvej, hvordan du bedst skaber værdi i organisationen.
- 5) Bring data og viden i spil, og brug teorier.
- 6) Vær god til at facilitere dialoger, og vær en del af en innovativ og kreativ proces, der handler om at udvide mulighedsrummet. Tænk ikke kun induktivt, men også abduktivt.
- 7) Vær opmærksom på teknologi og digitalisering og de trends, der præger arbejdslivet og organisationer i disse dage. Hav viden, og vær nysgerrighed, så du er skarp på, hvordan samfundskonteksten ændrer sig.

## Blå bog, Christian Bason

Christian Bason er administrerende direktør for Dansk Design Center. Hans rolle er at sætte den overordnede strategiske retning for organisationen samt at lede de mest krævende indsatser og aktiviteter. Christian er også administrerende direktør for Design Society, en erhvervsdrivende fond, der er moderselskab for Dansk Design Center, INDEX: Design to improve life, Danish Fashion Institute samt Copenhagen Fashion Week.

Fra 2007 til 2014 var han chef for MindLab, den danske regerings innovationsteam, og fra 1998 til 2006 var han konsulent og business manager i Rambøll Management med ansvar for rådgivning i organisation og ledelse.

Christian har skrevet en lang række artikler og blogs, herunder ved Harvard Business Review, Stanford Social Innovation Review og Mandag Morgen. Han er forfatter til syv bøger om design, innovation og ledelse, herunder *Leading Public Design* (2017), *Form fremtiden* (2016), *Design for Policy* (2014) og *Leading Public Sector Innovation* (2010). Christian underviser som ekstern lektor ved blandt andet Oxford Saïd School of Business, European School of Administration, Copenhagen Business School og Aarhus Universitet.