

# TIDSSKRIFTET ANTROPOLOGI NR. 75

## INNOVATION 2

### INDHOLD

Cathrine Hasse INNOVATION I KULTURØKOLOGIER	3
Simon Lex INNOVATIONENS FORBANDELSE	19
Birgitte Kaas, Trine Schifter Larsen og Signe Lindgaard Andersen EN Ø AF RO En forandringsproces på et dansk hospital	35
Et blik udefra ANTROPOLOGENS ROLLE I INNOVATION Interview med Christian Bason	45
Flora Botelho og Birgitte Gorm Hansen MIDT I LEGEN Innovation i børnehøjde	51
Jazmin Cullen EN ANTROPOLOG SOM INNOVATIONSKATALYSATOR I POLITIET	69
ANMELDELSE	
Karen Valentin og Karen Fog Olwig (red.): <i>Mobilitet og tilknytning. Migrantliv i et globaliseret Danmark</i> Anmeldes af Tina Gudrun Jensen	83
REDAKTIONEN HAR MODTAGET	84
FORFATTERLISTE	85
DANSKE RESUMEER	87
ENGLISH SUMMARIES	91
GAMLE OG KOMMENDE NUMRE	95



# INNOVATION I KULTURØKOLOGIER

CATHRINE HASSE

Der er langt fra humanoide robotfantasier i den kulturelt drevne medieproduktion til en kommercielt drevet robotinnovation, der er målrettet socialt arbejde og velfærdsservicer. Gennem flere forskningsprojekter har jeg og min forskergruppe<sup>1</sup> undersøgt afstanden mellem robotfantasier og faktiske teknologier. Robotteknologier er i mange populærkulturelle sammenhænge blevet synonyme med moderne innovation, men der er meget lidt opmærksomhed på, hvorledes sociale robotter fungerer i praksis. Koblingen mellem innovation og robotteknologier bygger på kulturelt forankrede forestillinger, som denne artikel vil problematisere og kontekstualisere ud fra eksempler fra udvikling og brug af sociale robotter i en dansk velfærdskontekst. Her har det vist sig, at robotterne særlig har betydning som kulturmarkører, der først og fremmest skal signalere forandringsparathed og det ønskværdige i innovation (Hasse 2013).

Udgangspunktet for disse innovationsdrømme har vi i forskningsprojektet blandt andet fundet i populærkulturelle robotforestillinger, som vi har konstateret allerede findes hos skolebørn på tidlige klassetrin (Esbensen 2016). De humanoide robotfantasier kendes også fra filmuniverset såsom Alex Garlands film *Ex Machina*, hvor robotten Ava har bestået den ultimative „Turing-test“.<sup>2</sup> I en filmscene ses travle fodgængere passere fodgængerfeltet uden at bemærke den unge kvinde med de udtryksfulde øjne, det glansfulde hår, den bløde hvide hud og det gådefulde smil. Hun vandrer rundt blandt folk på gaden, men hører ikke bilhornene og samtalerne. Måske mærker hun dog de elektriske signaler og biplydene, for hun er Ava og robot. I filmen har hun netop myrdet sin skaber, Nathan, der var robotdesigner og milliardær. Hun har overladt sin medhjælper og befrier, den beundrende unge Caleb, der var skaberens ansatte, til sin skæbne indesluttet på Nathans slot i bjergene. Ved hjælp af en anden robot har Ava fået hævn over sin undertrykker, der ønskede at afprogrammere hende, og nu svigter hun uden at blinke med de smukke øjne sin menneskelige hjælper. I det meste af filmen ligner hun tydeligt

en robot med halsen fuld af synlige ledninger, et baghoved af stål og masser af sølvskinnende rør i ryggen. Selv om Ava er en maskine, fremtræder hun tydeligvis intelligent nok til at kommunikere og interagere meningsfuldt med mennesker, og i filmen forelsker Caleb sig i hende og tillægger hende menneskelige følelser. Da hun iklæder sig perfekt farvede hudflager og tager en kjole og paryk på, kan hun forlade ham i skikkelse af en fri kvinde. Ava fremstår som en filmisk, posthuman fantasi om fremtidig teknologisk innovation, og det er ofte humanoider som netop fantasibotten Ava, der forbindes med robotinnovationer.

## Robotteknologiske innovationer

I robotforskningen er der en tendens til at forbinde udviklingen af intelligent elektronik med postindustrielle og dystopiske fantasier om, hvorledes fejlbarlige mennesker kan udskiftes og gøres overflødige. I robotforskningens forestillingsverden er antagelsen, at udviklingen af humanoide robotter, nye softwareprogrammer og opkoblingen af mennesker med deres materielle omgivelser i fremtiden vil kunne overtage menneskelige arbejdsfunktioner i et omfang og med en hastighed, der nærmer sig science fiction-robotterne (MTVU 2006). Den amerikanske datalog og fremtidsforsker Ray Kurzweil har lanceret en transhuman vision, der sætter disse forestillinger på spidsen. Han taler om fremtiden som en teknologisk „singularitet“ (Kurzweil 2005); en kunstig intelligens som Ava (singularitetens nye Eva) skabt af menneskelig opfindsomhed, der erstatter og overgår mennesket på måder, vi ikke kan begribe. Menneskelig eksistens vil herefter være ophørt. Innovation er i dette radikale, transhumane perspektiv lig med en udvikling, der fører til destruktion af den svagere, biologisk funderede menneskehed.

Det er dog de færreste robotforskere, som deler denne radikale innovationsforståelse. Robotdesignerne slår fast, at den innovative udvikling af kommercielt designede, sociale servicerobotter, som i disse år foregår i blandt andet Korea og Japan, og hvis implementering i social plejepsikis jeg har fulgt i min forskning, ligger meget langt fra Ava-figuren (Bruun, Hasse & Hanghøj 2015). Robotbegrebet dækker i designernes verden konkrete forsøg med robotmaskiner, som spænder fra 1700-tallets spindemaskiner og senere industrirobotter over maskiner i hjemmet såsom støvsugerrobotter til det, der har været fokus for min forskning, nemlig de sociale robotter. Sociale robotter er ambitiøse forbindelser af elektriske strømme, sensorer og maskindele, der fejlagtigt præsenteres med begreber som „theory of mind“, sprogbeherskelse og følesans. De er designede til at interagere med mennesker (Breazeal 2002) og tænkes derfor ofte anvendt i den offentlige sektors skoler, plejehjem og hospitaler. Der er imidlertid også blandt robotdesignerne en generel erkendelse af en tydelig tendens, hvor menneskelig

biomaterialitet erstattes med robotter og transhumane forbedringer af vore biologiske kroppe. Denne udvikling følger den generelle teknologiudvikling. Ud med papirlapper, kuglepenne, skolekridt, skrøbelige biologiske kroppe og den direkte fysiske kontakt mellem mennesker og ind med håndholdte personlige digitale assistenter, elektroniske patientjournaler og interaktive tavler og tablets. Den amerikanske sociolog George Ritzer argumenterer for, at denne udvikling og dens innovative teknologi entydigt bevæger sig i retning af det, han kalder en „McDonaldisering“ af samfundet. Denne udvikling erstatter, hvad Ritzer kalder menneskelig teknologi styret af mennesker (eksempelvis en hammer eller en sav) med en ikke-menneskelig teknologi, der styrer mennesker (såsom samlebånd). Menneskene går således fra at være herre over teknologien til at blive slaver af teknologien (Ritzer 1996). Inden for Science and Technology Studies (STS) har denne udvikling været diskuteret mindre endimensionelt som en „rodet proces“, hvor det ikke er enten mennesker eller teknologier, der styrer, men derimod deres fælles sammenfiltrering (Law & Hassard 1999).

## Robotteknologi i en lokal dansk kulturøkologi

En række praksisstudier (Fox 2000) af robotter tyder på, at Ritzer har en pointe. Sammenfiltreringen foregår på teknologiens præmisser. Teknologier som robotter griber ind og styrer menneskelig praksis i nye og ofte mere mekaniske retninger ved at fremtvinge nye praksisdrevne forandringer, hvor mennesker ændrer deres dagligdag for at finde plads til det, der præsenteres som teknologiske innovationer (Ritzer 1996). De innovative bestræbelser går ud på at få den nye robotteknologi til at passe ind i et eksisterende fysisk og praktiseret rum, i det, jeg også i anden sammenhæng har kaldt en „kulturøkologi“ (Hasse 2014).

Begrebet kulturøkologi har mange rødder og anvendes både i biologi, psykologi og klimaforskning. I antropologien har Julian Steward diskuteret begrebet i forhold til en evolutionær opfattelse af forandringsprocesser (Steward 1972). Kulturøkologi er blevet opfattet (også af Steward) som en proces, hvor mennesket indgår i en omgivende natur. For så vidt at teknologi overhovedet optræder, er det blevet opfattet som menneskets redskab til at tilpasse naturen efter egne behov. Jeg ser derimod teknologi på linje med anden materialitet som en proces, der omfatter, at mennesker og teknologi må lære at tilpasse sig hinanden. Fysisk og organisk materialitet har plads i en sociomateriel orden, hvor der hele tiden reageres på forstyrrelser og nye elementer, som enten indpasses eller forvises. Når ny velfærdsrobotteknologi finder vej til senkapitalistiske samfunds kulturøkonomier, er det ikke, fordi der er behov for den (at den efterspørges i forhold til en given praksis), men fordi den spiller en særlig kulturmarkerende rolle.<sup>3</sup>

I det følgende vil jeg præsentere nogle eksempler på denne sociale mekanisme, hvor mennesker bestræber sig på at give dysfunktionel robotteknologi en plads i en lokal kulturøkologi. Mine eksempler stammer fra danske kommunale forsøg med velfærdsinnovation. Inden for lokalt situeret robotforskning er Danmark et foregangsland. De fleste studier af sociale robotter i andre landes offentlige sektorer er ofte koblet med implementeringen af robotter initieret af robotdesignerne selv – eller af forskere, der primært studerer de tekniske effekter af robotter (Chang & Šabanović 2014). I Danmark er robotterne købt eller implementeret af lederne af de offentlige institutioner primært med den dagsorden at være innovationsparate. På den måde er Danmark en guldgrube for studier af, hvorledes sociale robotter klarer sig i lokale praksissammenhænge.

Vores forskning viser, at den praktiske implementering af robotteknologi i dag ikke primært drives af lokale praksisbehov, men *fordi* ny teknologi er en vigtig kulturmarkør. Studierne dokumenterer, hvordan mennesker anstrenger sig for at være yderst innovative i tilpasningen af en i udgangspunktet ofte dårligt fungerende teknologi (Hasse 2015, 2013; Bruun et al. 2015; Hasse & Brandi 2012). Alligevel må menneskene – der i vores cases er medarbejdere i en dansk, kommunal plejesektor – indimellem give op, når teknologien ikke kan finde plads i den lokale kultur. De sociale robotteknologier, der gøres forsøg med i den danske plejesektor, er i udgangspunktet „Triple Helix-drevne“ innovationer:<sup>4</sup> De er, ofte med statsstøtte, blevet udviklet i samarbejde mellem universiteter og industrielle aktører med henblik på at afprøve teknologiske muligheder og med en målsætning om et senere salg. De er ofte ikke opstået af bestemte, diagnosticerede praksisbehov, og der er derfor risiko for, at de ikke vil blive accepteret som en kærkommen innovation, når de implementeres i en given, eksisterende praksisdrevet kulturøkologi. Forskning fra andre regionale kontekster har også vist, at det ikke er brugerbehov, der motiverer selve robotinnovationsprocesserne. De koreanske og japanske robotdesignere udvikler for eksempel robotter, fordi det kan lade sig gøre, og de bliver ofte anvendt til noget andet, end de oprindeligt var tænkt til (Leeson 2017).

## Forstyrrende innovation og rytmisk eller metronomisk improvisation

I denne artikel argumenter jeg for, at nye teknologier bliver en markør for en gennemgribende innovationsøkonomi. Denne økonomi baserer sig på antagelsen om, at nye teknologier (som for eksempel robotter) forstyrrer og udfordrer det etablerede system og ved kreativ nytænkning og konkret implementering genererer en forandring af økonomisk værdi (Schumpeter 1934). Teknologisk innovation er

således i senkapitalismen blevet et mål i sig selv, og vores samfund efterspørger, som Anne Balsamo har formuleret det, „nærmest hysterisk teknologisk innovation“ (Balsamo 2011:1). Der er tale om et innovativt investeringsobjekt støttet af en treenighed af interesser, der som nævnt forbinder virksomheder, regeringer og universiteter. I den senkapitalistiske markedsøkonomi er det denne alliance, der antages at sikre en innovativ udvikling af samfundet (Harkins, Tomsyck & Kubik 2002). I den offentlige sektor på uddannelses- og sundhedsfeltet er dette fokus på teknologier som „forstyrrende innovation“ meget tydeligt (se fx Søndergaard & Hasse 2012), og det har skabt frustrationer blandt medarbejdere, der ikke kan se fordele ved de nye redskaber og de forandrede arbejdsprocesser. Nogle frygter at blive forandret som mennesker og hæmmet som professionelt handlende personer af de mange teknologier, der invaderer arbejdspladsen. Derudover bliver teknologiske innovationer ofte også fremlagt i et negativt lys, da den nye maskine som nævnt kan risikere ligefrem at erstatte eller overtage det menneskelige arbejde.

I en kulturhistorisk og antropologisk forstand er forståelsen af det innovative noget anderledes. Det at kunne improvisere og skabe nyt er ikke et mål i sig selv, men i kulturøkologisk forstand betingelsen for menneskelig eksistens. Det er så selvfølgelig, at det ikke behøver at blive italesat – eller med Edward Bruners ord: „Improvisation er et kulturelt imperativ“ (Bruner 1993:322). Mennesker er kreative, fordi vi ikke kan lade være, og fordi innovation fremmer overlevelse. Vores menneskelige behov for kreativitet og innovation er ikke påført verden „udefra“, men udspringer af vores væren i verden (Ingold & Hallam 2007). Tim Ingold og Elizabeth Hallam skelner mellem „rytmisk“ og „metronomisk“ improvisation. Verden gentager sig aldrig, og derfor må mennesker hele tiden improvisere for at kunne skabe en fortsættelse af det forventede. Men i en fri hverdagspraksis er denne gentagne improvisation lige så åben og uforudsigelig som livet selv:

Intet gentagende system i den levende verden kan være perfekt, og det er præcis, fordi imperfektioner i systemet opfordrer til løbende rettelser, at al gentagelse involverer improvisation. Det er årsagen til, at livet er rytmisk snarere end metronomisk (Ingold 2007:11).

Når det gælder begrebet innovation, som det fremstår i det senkapitalistiske samfund, kan man imidlertid tale om et håb om en mere metronomisk proces, hvor opgavestillende bevillingsgivere initierer standardiserede og styrede forløb, som forventes at generere nyskabende og økonomisk profitable resultater. Bevillingsgivere (ofte stater eller organisationer som EU) er sammenfiltret med teknologiudviklere, og de bestiller og implementerer ny teknologi i samarbejdsprocesser på tværs af institutionelle og faglige skel. Det er implementeringen af ny robotteknologi i den offentlige sektor et eksempel på.

Mens selve indførelsen af robotterne har fået både forskernes og offentlighedens opmærksomhed, har der været mindre fokus på de praksisser, der går i gang, når teknologi, som ikke er udsprunget af praksisbehov, møjsommeligt skal finde en plads i den lokale kulturøkologi. Studier af implementeringen af tre robotter i Danmark kan illustrere denne proces.

## Robotter i hverdagslivet

Silbot og MERO er sociale robotter designet i henholdsvis Korea og Japan. De er opstået og har fundet vej til Danmark via samarbejder mellem de respektive stater, kommuner, semistatslige virksomheder og universiteter. Vi har studeret robotternes implementeringsproces gennem flere delprojekter i forskningsprojektet „Technucation“ (se fx Hasse & Brok 2015). En af konklusionerne fra projektet er, at den offentlige uddannelses- og sundhedssektor på mange måder bliver præsenteret for ufærdige teknologier (Søndergaard & Hasse 2012).

Til forskel fra filmfiktionen og humanoiden Avas kvindelige elegance var den sociale robotteknologi SILBOT en stor og klumpet pingvinformet konstruktion. SILBOT blev udviklet af det koreanske ingeniørselskab KIST til at fungere som engelsklærer (ved navn Engkey) for mennesker i Sydkorea. Danske kommuner og andre offentlige aktører valgte at indkøbe SILBOT og tilsvarende robotteknologier for at være med på „det nye“, blandt andet efter tilskyndelse fra politisk sanktionerede innovationsstrategier (Hasse 2013). Kommunens indkøb var initieret med en forventning om at sikre en robot, som kunne hjerne-træne ældre og andre med genoptræningsbehov. Problemet for medarbejderne var dog, at hverken SILBOT eller dens forløber MERO, der var en slags talende hoved på en „hals“, var i stand til at udføre den forventede opgave, da de blev introduceret i hverdagspraksis. En kommunal leder på et dansk rehabiliteringscenter, der eksperimenterede med ny robotteknologi, udtrykte forsøget på at anvende robotterne således:

Jeg har været inde i flere projekter med japanere og koreanere, hvor jeg synes, de er ekstremt teknologidrevne. De laver et *device*, fordi det kan lade sig gøre, og så har de en teoretisk forestilling om, hvad man kan med den. De har sjældent været ude og tage de praktiske behov i betragtning og se, hvordan vi gør det smartere. Hvordan skaber vi større værdi for de mennesker, der lever her? De har været sindssygt gode til at gøre det i produktionsmæssig sammenhæng, hvor de har automatiseret processer, og det har simpelthen været kapital – altså penge – der har været ‘driveren’ (Ib, kommunal leder af velfærdsteknologiske indkøb).

En ansat, der har arbejdet med både MERO og SILBOT på det danske kommunale center, huskede det således:

Da vi startede projektet, var der en anden robot, som hed MERO, men den er taget ud af produktion, for den knækkede halsen, om jeg så må sige. Den musk... eller ikke den muskel [griner], men den maskine, som sad og holdt hovedet, den kunne simpelthen ikke holde til det der tunge hoved, så den blev taget ud af produktion. De øvelser, som MERO havde, de blev så overført til SILBOT. Det sidste projekt har kun været med SILBOT (Mikala, ansat i centeret).

MEROs skrøbelige konstruktion fungerede ganske enkelt ikke til den forventede opgave, og robotten kunne ikke omskibes og finde en niche, der gav mening blandt medarbejderne. Den blev derfor ekskluderet fra de daglige gøremål – den var ubrugelig i den lokale kulturøkologi. SILBOT, som blev en form for afløser for MERO, blev imidlertid på trods af talrige friktioner ikke smidt ud. Personalet valgte at holde fast i dens forventede innovationspotentiale, hvilket krævede, at de deltagende medarbejdere måtte vise velvilje og „strække sig“ for at få den integreret i den lokale arbejdsmæssige sammenhæng.

## Så hold dog din mund

Da SILBOT først var blevet implementeret på centeret, blev den brugt til 32 deltagere (fordelt på hold af otte), som den skulle hjernetræne. Den var programmeret til at køre rundt i lokalet og fortælle deltagerne, hvad de skulle gøre. De implicerede skulle for eksempel svare på nogle spørgsmål og taste svarene ind på en tablet. Indimellem kom den også med kommentarer. På den måde skulle SILBOT fungere som „personlig“ træner for de 32 deltagere. Problemet for personalet og deltagerne var, at den ikke virkede efter hensigten. Som en fra personalet forklarede det, var dens kommentarer: „temmelig fjollede, eller også siger den de samme ting fire eller fem gange“. En deltager udtrykte samme kritik: „Det er tilfældigt, hvad den egentlig svarer. Man kan så være heldig, at den svarer noget korrekt, men det kan lige så godt være uheldigt.“ Andre deltagere blev direkte irriterede på robotten og satte den på plads med en direkte påtale: „Så hold dog din mund!“

Trods robotens manglende evne til at leve op til forventningerne og trods den irritation, som dens kommentarer vækkede, blev SILBOT hurtigt en etableret og accepteret deltager i kulturøkologien. En medarbejder forklarede for eksempel:

Så sagde de jo noget til den der maskine, som stod der. De ønskede, at den skulle holde sin mund, og samtidig vidste de jo godt, at det var en maskine, men alligevel var der en eller anden forbindelse mellem dem og så robotten. Jeg har også observeret, at nogle deltagere, når SILBOT kører hen og stiller sig lige foran nogen, og den står og glipper med øjnene og smiler, så er der nogle, som bliver røde i hovedet og forlegne og siger: ‘La’ vær’ med at stå der ... Hvorfor kigger du sådan på mig?’ Så det er noget med, at specielt øjnene er udtryk for, at der er

en forbindelse med mennesket og så den der maskine, der står og plaffer rundt (Henny, ansat i centeret).

Forskning har vist, at denne noget paradoksale accept bygger på, at mennesker har en naturlig tilbøjelighed til at søge kontakt med andre – også menneskelignende maskiner (Alac 2009). De er parate til at „strække sig“ langt for at opnå og fastholde kontakt (Hasse 2015). På trods af at maskinen tit svarer helt hen i vejret på deltageres spørgsmål, har den fået en eksistens som det, teknologifilosoffen Don Ihde kalder en „quasi othernes“ (Ihde 1990:98-99) – eller en „andethedsrelation“. Denne relation er af særlig betydning og gør, at mennesker strækker sig langt for at komme i dialog med maskinen (Hasse 2015).

## Robotten som en krop, der skal understøttes socialt for at finde plads

Vores studier viser, at robotter ikke kan fungere uden medarbejdernes og deltageres accept. Robotten bliver først en del af den pågældende kulturøkologi, når andre kroppe giver plads og støtter op om dens tilstedeværelse og rolle. Robotten kan altså ikke eksistere uden den sociomaterielle støtte. I centeret, hvor SILBOT blev implementeret, rykkede mennesker og ting (såsom borde og stole) sig for at give plads til robotten. Robottens teknologier passede ikke til praksis, og derfor måtte personalet hele tiden improvisere, forandre og samordne, så robotten kunne få plads. Da SILBOT ankom, var det for eksempel med et taleprogram, der var direkte oversat fra koreansk, og som fremstod stødende for de implicerede på centeret. Derfor brugte personalet megen tid på at programmere SILBOT, så den kunne lære at tale korrekt og pænt til folk.

Det er jo blevet lavet om, efter det er kommet til Danmark. Den er ikke så sur og skrap og skælder ud. Det gjorde den jo, da den kom, fordi man i Korea har en vinder og en taber. Altså, det er en helt anden kultur. Det er blevet tilrettelagt på en anden måde, fordi den simpelthen skældte deltagerne ud, når de svarede forkert. Den havde en helt anden kulturel tilgang til at lære fra sig, end vi bruger her i Danmark. Så der er blevet brugt enormt meget tid, og det er nok også derfor, at projektet ikke er kommet helt vildt meget videre. Der er blevet brugt meget tid på at tilrettelægge, hvad robotten skal sige, at den skal rose i stedet for at sige ‘Kan du ikke gøre det bedre?’ og ‘Det var ikke særlig godt’ (Tia, ansat på centeret).

Med sin uheldige tone og manglende teknologiske formåen forstyrrede robotten de daglige arbejdsrytmer med at optræne borgerne. Men medarbejderne kunne ikke blot smide den på porten, da den var implementeret som en kulturmarkør for teknologisk innovation. Den havde fundet en niche, og den skulle blive.

Medarbejderne måtte derfor tage hånd om problemet, hvilket betød, at de inden for rækkevidden af de kulturøkologiske kræfter fandt på nye løsninger, som fik hverdagen med robotten til at fungere.

I forskellige studier af sociale robotter (Hasse 2013, 2015) har jeg set et personale, der ændrede sine arbejdsrutiner i den lokale kulturøkologi for at få robotterne til at passe ind. I tilfældet med SILBOT mødte personalet tidligere end normalt og forberedte undervisningen, testede systemet og „gjorde det hyggeligt“, blandt andet ved at lave kaffe.

Interviewer: Så din arbejdsdag blev egentlig ændret længere henne i forløbet, fordi du kom tidligere og tidligere?

Vigga: Ja det kan man godt sige. Jeg har en meget fleksibel arbejdstid, vil jeg sige. Jeg har fået lov til at kunne gøre det, jeg synes, var passende, og jeg synes, det var passende at have alting klar, så folk følte sig velkomne til at komme. Det betyder også meget, at der blev taget vare om den sociale dimension. Hvis jeg ikke havde gjort det, så var det ikke sikkert, vi havde fået de resultater, som vi havde fået (Vigga, ansat i centeret).

Her accepterede medarbejderne og deltagerne robotten, og de tilpassede deres hverdagsrytmer til den nye „kollega“. Uden medarbejdernes tilpasning og forandring ville den innovative robot ikke fungere. Med andre ord: For at få mennesker til at acceptere den Triple Helix-drevne innovation og gøre robotten brugbar i en lokalt situeret praksis er rytmiske praksisdrevne innovationer en nødvendighed.

Ifølge Jane Bennetts udlægning af den hollandske 1600-talsfilosof Baruch Spinoza kan kroppe understøtte hinanden ved at rykke sig, så en anden krop kan få plads. De kan også støde sammen med stor kraft, forme alliancer eller blokere for hinanden (Bennett 2009:2). Den „spinoziske“ forståelse er en anden end Kurzweils „singularistiske“ forståelse (Hasse 2015), da der her ikke alene er tale om transhumane kropsforbedringer og tilnærmelser mellem posthumane kroppe. I spinozisk forstand former kroppe indviklede, rytmiske ansamlinger i kulturøkologier, der netop ikke er metronomiske og dermed ikke forudsigelige. Der opstår alliancer mellem andre kroppe (der kan være alt fra en kop kaffe over et ord som innovation eller en metalgenstand til en menneskekrop), og disse kulturøkologiske alliancer formes aldrig tilfældigt. Det bliver til ud fra en kulturhistorisk formning af praksisfællesskaber i fysiske rum, der skaber potentialer for kroppe „conatus“, det vil sige en fornemmelse af, hvilke ansamlinger det er muligt at forbinde sig med. Det er en anden type alliancer, der skaber de praksisdrevne forandringer end de Triple Helix-drevne, da disse ofte er tænkt metronomisk. I mødet med den situerede praksis bliver nye alliancer nødvendige for at få den tiltænkte innovation til at fungere. Triple Helix-drevet innovation bliver således på ny til som en innovation i en kulturøkologisk praksis.

## Innovation som værdi

Den østrigsk-amerikanske økonom Joseph Schumpeter var en af de første, der teoretisk forbandt innovation og værdi. Han identificerede tre faser, hvorved en teknologi kommer til at dominere markedet: Først opfindes et nyt produkt (en teknisk tingest eller en ny social proces). Den nye opfindelse eller invention kan så blive til en innovation, når det nye produkt introduceres på markedet og skaber økonomisk værdi. Endelig sker der en gradvis diffusion (eller udbredelse) af produktet, efterhånden som det efterspørges af en bredere kreds af institutioner og/eller enkeltpersoner (Schumpeter 1942). Som økonom opfattede Schumpeter først og fremmest innovation som nyskabelser, der skaber økonomisk værdi, men mange har siden argumenteret for, at værdibegrebet skal forstås bredere og blandt andet omfatte sociale værdier og bæredygtighed (Darsø 2013:25-26). Der skal under alle omstændigheder skelnes mellem de første kreative processer, der er forudsætningen for innovation, og den innovation, der skabes, når kreativitet bliver genkendt som et potentiale for innovation (Amabile 1988). Kreativitet må altså først anerkendes som kreativitet, førend man kan se det kreative produkt eller nye handlinger som basis for en potentiel innovation. Ud fra innovationslitteraturen skulle man tro, at værdi i det senkapitalistiske samfund handler om en metronomiseret funktionalitet og effektivisering. Men som jeg har forsøgt at argumentere for i ovenstående afsnit, kan denne antagelse betvivles, når det gælder implementering af sociale robotter i det offentlige. Min og andres forskning i Danmark har vist, at robotter ikke indføres med en klar dagsorden og heller ikke nogen klar bevidsthed om, hvad robotten kan (Leeson 2017; Bruun et al. 2015; Hasse 2013).

De offentlige kulturøkologier er under konstant improviseret (om)skabelse i fysiske rum. Det er her, de sociale robotter møder den praksis, der prøver deres faktiske værdi. Min og andres forskning har vist, at robotterne i plejesektoren ikke kan undgå at forandre og udfordre den eksisterende praksis, og det virker i mange tilfælde, som om personalet kæmper for at få robotterne til at passe ind i hverdagen. Som innovation er disse Triple Helix-drevne sociale robotter meget langt fra Avas perfekte og autonomt fungerende robotkrop. Der skal hårdt arbejde til for at få dem til at fungere bare nogenlunde – og det indebærer indimellem, at personalet skal omtænke robotens formål og virke. Det er svært at se disse forstyrrende teknologier som i sig selv værdiskabende resultater, men alligevel ser det ud til, at de finder en plads som kulturmarkører. De kan blive værdiskabende, hvis man medtænker den praksisdrevne innovation i kulturøkologier, der både vurderer, smider væk og forandrer.

Med udgangspunkt i min spinoziske forståelse af kulturøkologisk materialitet (Hasse 2015) vil robotterne og deres brugere – ligesom alle andre slags materialer

med forskellige og variable egenskaber – forene sig eller frastøde hinanden. Kulturøkologi er ikke afgrænset af andet end de friktioner af sammenbindinger og de afvisninger, der fjerner objekter, ord, handlinger og både robotter og mennesker fra den kulturøkologiske sammenhæng. Materielle kroppe danner alliancer eller skubber hinanden ud af fysiske rum. Materialitet er ikke passiv, men aktiv deltager i praksisfællesskaber (Fox 2000), og dermed er der åbnet for en kulturøkologisk analyse, der giver forrang til processer og omskabelse.<sup>4</sup> Denne procesorienterede tilgang står i modsætning til et analytisk fokus på teknologien, der for eksempel anskuer robotter som SILBOT som forudsigelige og færdige „metronomiske“ produkter (Ingold 2007).

Tilblivelse af kulturøkonomier er formet i en proces, der involverer udefrakommende kræfter, der eksempelvis kan være en overordnet McDonaldisering af samfundet. Her bliver udefrakommende materialitet som robotten SILBOT eller anden ny teknologi en markør på mere overordnede strømninger i samfundet – som det fokus, der er på Triple Helix-drevet innovation som et gode i sig selv i det senkapitalistiske samfund. Disse typer innovation får frit spil, fordi de sammenfiltres med forestillinger om robotter som Ava, men der er markant forskel på robotfantasier om Ava og de robotter, der kan studeres i en hverdagspraksis. Når Balsamo fremhæver, at „kilden til teknologisk innovation er udfoldelsen af den teknologiske fantasi“ (Balsamo 2011:6), gælder det også i robotdesignernes univers. De virkelige frembringelser af dette science fiction-inspirerede univers er langt fra de fantasier, der driver statens, kommunernes, forskernes, designernes og markedets forestillinger om robotters formåen og praktiske konsekvenser. Når en social robot som SILBOT finder vej til en lokal kulturel økologi i den offentlige sektor, rammer den en „øjeblikkets helhed“ af relationer mellem mennesker og (teknologiske) ting placeret i bestemte fysiske rum (Hasse 2011). Det er i disse møder, at friktioner kan opstå, og jeg mener, at dette kan skabe praksisdrevet innovation. I dette perspektiv bliver spørgsmålet: Hvordan genkendes den kreative frembringelse af en robot som noget potentielt innovativt? For hvem og på baggrund af hvilken værdiforståelse? Dette bliver ikke mindst vigtige spørgsmål, hvis man som Balsamo forstår innovation som det, der ligefrem skaber fremtidens kulturelle værdier – ikke blot afspejler dem (Balsamo 2011).

## Konklusion

Den Triple Helix-drevne innovation vil fortsætte med at skabe robotter som MERO og SILBOT i et hidtil uset omfang. Forskere fra Oxford Universitet har forudset, at om 20 år vil robotter kunne udgøre over en tredjedel af arbejdsstyrken i vores

samfund, og at en del af disse vil erstatte sociale menneske-menneske-relationer (Frey & Osborne 2013). Det opfattes af mange som et udtryk for effektivisering og en mekanisk (metronomisk) forbedring af arbejdslivet. Teknofilosofien har forladt ideen om teknologideterminisme, der prægede 1920'erne. Ny teknologi er hverken en monolitisk, deterministisk eller „ond“ kraft. Sociale robotter er, som anden teknologi, hverken „god“ eller „dårlig“ per se. Om teknologi kan medføre mere effektive arbejdsformer eller værdiskabelse, afhænger af praksismødet mellem ny teknologi og kulturøkologier. Teknologi er mange ting og burde snarere omtales som *teknologier* – da al teknologi forandres, når den møder praksis:

Forudsigelserne af analytisk uniformitet (Marcuse), af teknikens sejr (Ellul) og af selv den rene verden af kalkulatív tænkning (Heidegger) er forkerte. Der vil inden for den nærmeste fremtid være diversitet, endda øget diversitet, inden for ensemblet af teknologier og deres flertydigheder (Ihde 1990:159).

Der er langt fra den Triple Helix-drevne innovations fantasier om robotter som Ava med en singularistisk kunstig intelligens og en tvetydig robot som SILBOT. Der er faktisk så langt, at det kun er vores egen menneskelige begrebsdannelse, der forbinder fantasi og maskine med det samme begreb „robot som Silbot“ og „robot som Ava“.

I Technucations danske studier af sociale robotter er værdien af robotten en kulturmarkør, der først og fremmest er et udefrakommende signal om det ønskværdige i en innovation, der lover velfungerende robotter i plejesektoren (Hasse 2013). Disse robotter, forestiller man sig, vil i fremtiden kunne gå og tale ligesom Ava, men i mødet med praksis bliver det klart, at robotter ikke kan klare sig uden massiv menneskelig opbakning. Det er personalets improvisationer, der får teknologiske innovationer til at blive brugbare innovationer i praksis. Selv om personalet kæmper med ukvalificerede sociale robotter, vil de forsøge at få dem til at give mening i de lokale institutionelle sammenhænge som skoler, plejehjem og hospitaler (Bruun et al. 2015; Hasse 2015; Leeson 2017). Disse institutionelle sammenhænge kan forstås som kulturøkologier (Hasse 2014), hvor teknologier har en agens som kroppe (se fx Bennett 2009) blandt andre kroppe, der kæmper for at finde en niche for deres fortsatte eksistens. Her ser det ud til, at sociale robotter hjælpes til en eksistens i kulturøkologier, fordi de, uanset deres udformning og funktion, opfattes som innovative af stærke ledere, og personalet strækker sig derfor for at inkludere dem.

Når velfærdsrobotter i vores forskning har en særstatus i forhold til at udfordre innovationsbegrebet forstået som ny værdi, er det, fordi de som Triple Helix-drevne innovationer ofte sælges (dyrt), på trods af at teknologien er ganske ufærdig og afhængig af en ofte ikke erkendt bearbejdelse gennem medarbejderdrevet

innovation (Hasse & Brandi 2012). At denne bearbejdelse finder sted, kræver en stor indsats fra de mennesker, der skal lære at omgås teknologierne. Derfor er „kilden til teknologisk innovation“ ikke bare den teknologiske fantasi, der driver visionsbårne innovationer, men i høj grad også den improviserede praksis, hvor robotterne implementeres. I modsætning til den store opmærksomhed, der er på sociale robotter i den kulturelle medieproduktion, er der meget lidt opmærksomhed på, hvorledes sociale robotter fungerer i praksis. Vores senkapitalistiske samfund tager sjældent den rytmiske praksisdrevne innovation i betragtning, når de sociale robotter anskaffes. Det er her, vi ser en hverdag udspille sig på helt andre måder end dem, som designerne af velfærdsrobotter som MERO og SILBOT forestiller sig ud fra en metronomisk Triple Helix-drevet innovation. Det kræver nytænkning at få robotter til at passe ind i etablerede praksisfællesskaber – og her er det ikke alene robotternes forudprogrammerede funktionalitet, der er innovativ, men også personalets anstrengelser.

Søgeord: sociale robotter, teknologi, innovation, kulturøkologi

## Noter

1. Vores forskning er tilknyttet forskningsprogrammet „Fremtidsteknologi, kultur og læreprocesser“ (<http://edu.au.dk/forskning/omraader/fremtidsteknologi-kultur-og-laereprocesser/>). Vi har i dette program haft en række projekter, der handler om teknologiforståelse, blandt andet projektet Technucation. Dette projekt byggede på midler fra Det Strategiske Forskningsråd og fokuserede i årene 2011-2015 på ansattes teknologiforståelse, når der bliver implementeret ny teknologi i uddannelses- og sundhedssektoren. Der indgik forskere fra Aarhus Universitet, Roskilde Universitet samt professionshøjskolerne UCC og Metropol.
2. Turing-testen er udviklet af den engelske datalog Alan M. Turing. Testen skal bruges til at afgøre, om maskiner bliver opfattet som intelligente væsener på et niveau, der svarer til menneskers. Testen afgør ikke, om maskiner kan tænke, men kun, om mennesker opfatter maskinens svar på lige fod med svar fra mennesker (Turing 1950).
3. En kulturmarkør er en særligt „friktioneret“ materialitet, der i en analyse af kulturøkologier peger mod „et forgrenet netværk af relaterede betydninger, der kan inkludere og ekskludere såvel betydninger som fysiske manifestationer af ord, genstandsartefakter, handlinger og mennesker“ (Hasse 2011:149).
4. Triple Helix-modellen blev udviklet i slutningen af 1990'erne af Henry Etzkowitz og Loet Leydesdorff (2000) som et forsøg på bedre at forstå de udviklingsprocesser, der er blevet observeret mellem institutioner og innovativ udvikling i samfundet. Modellen viser, at tre relevante områder – industrien, den akademiske verden og den offentlige sektor – er sammenvævede, og at hver af disse områder samtidig følger en særlige dagsorden af henholdsvis kapitalfrembringelse, nye ideer og offentlig kontrol. Det er i dette dynamiske samspil mellem særinteresser og sammenvævninger, at Triple Helix-modellen er i bevægelse og konstant forandrer (magt) relationer i samfundet (se også Salamon, Lex & Friberg 2016).

## Litteratur

- Alac, Morana  
2009 Moving Android: On Social Robots and Body-in-Interaction. *Social Studies of Science* 39(4):491-528.
- Amabile, Teresa M.  
1988 A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (eds): *Research in Organizational Behaviour* 10:123-67.
- Balsamo, Anne  
2011 *Designing Culture: The Technological Imagination at Work*. Durham, NC: Duke University Press.
- Bennett, Jane  
2009 *Vibrant Matter: A Political Ecology of Things*. Durham, NC: Duke University Press.
- Breazeal, Cynthia L.  
2002 *Designing Sociable Robots*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Bruner, Edward  
1993 Epilogue: Creative Persona and the Problem of Authenticity. In: S. Lavie, K. Narayan & R. Rosaldo (eds): *Creativity/Anthropology*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bruun, Maja Hojer, Cathrine Hasse & Signe Hanghøj  
2015 Studying Social Robots in Practiced Places. *Techne: Research in Philosophy and Technology*, vol. 19 no. 2:143-65.
- Chang, Wan-Ling & Selma Šabanović  
2014 Observational Study of Naturalistic Interactions with the Socially Assistive Robot PARO in a Nursing Home. *Robot and Human Interactive Communication, RO-MAN: The 23rd IEEE International Symposium*: 294-99.
- Darsø, Lotte  
2013 *Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. København: Samfundslitteratur.
- Esbensen, Gertrud L.  
2016 *Robotter i Folkeskolen (normalklasser). Begrundelser, visioner, faktisk brug og udfordringer. Faglig rapport fra Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse*. [http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Fremtidsteknologi/E-bog\\_Robotter\\_i\\_folkeskolen.pdf](http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Fremtidsteknologi/E-bog_Robotter_i_folkeskolen.pdf). Besøgt 17. marts 2017.
- Etzkowitz, Henry & Loit Leydesdorff  
2000 The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy* 29(2):109-23.
- Fox, Stephen  
2000 Communities of Practice, Foucault and Actor-Network Theory. *Journal of Management Studies* 37(6):853-67.
- Frey, Carl B. & Michael A. Osborne  
2013 The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? *OMS Working Papers*, September 18. doi:[http://www.futuretech.ox.ac.uk/sites/futuretech.ox.ac.uk/files/The\\_Future\\_of\\_Employment\\_OMS\\_Working\\_Paper\\_0.pdf](http://www.futuretech.ox.ac.uk/sites/futuretech.ox.ac.uk/files/The_Future_of_Employment_OMS_Working_Paper_0.pdf). Besøgt 19. september 2015.

- Harkins, Arthur, John Tomsyck & George Kubik  
2002 Prospective Education for an Innovation Economy. *On the Horizon* 10(1):17-22.
- Hasse, Cathrine  
2011 Kulturanalyse i organisationer. København: Samfundslitteratur.  
2013 Artefacts that Talk: Mediating Technology as Multistable Signs and Tools. *Subjectivity* 6 (1):79-100.  
2014 An Anthropology of Learning. On Nested Frictions in Cultural Ecologies. Doordrecht: Springer Verlag.  
2015 Multistable Roboethics. In: K.B.O. Friis & R.P. Crease (eds.): *Technoscience and Postphenomenology. The Manhattan Papers*. Pp. 169-88. London: Lexington Books.
- Hasse, Cathrine & Ulrik Brandi  
2012 Employee Driven Innovation: From Spontaneous Idea Generation to New Collective Practices. In: S. Høyrup, C. Hasse, K. Møller, M. Horst & M. Bonnafous (eds): *Employee-driven Innovation*. Pp. 127-49. New York: Macmillan Publishers Limited.
- Hasse, Cathrine & Lene S. Brok (red.)  
2015 TEKU-modellen. Teknologiforståelse i professionerne. København: Forlaget U Press.
- Ihde, Don  
1990 Technology and the Lifeworld. From Garden to Earth. Bloomington: Indiana University Press.
- Ingold, Tim  
2007 Materials against Materiality. *Archaeological Dialogues* 14(1):1-16.
- Ingold, Tim & Elizabeth Hallam (eds)  
2007 Creativity and Cultural Improvisation: An Introduction. In: T. Ingold & E. Hallam: *Creativity and Cultural Improvisation*. Pp. 1-24. Oxford: Berg.
- Kurzweil, Ray  
2005 The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology. New York: Viking Books.
- Law, John & John Hassard (eds)  
1999 Actor Network Theory and After. Oxford: Blackwell Publishers.
- Leeson, Christina  
2017 Anthropomorphic Robots on the Move. Ph.d.-afhandling. København: Institut for Antropologi, Københavns Universitet.
- MTVU  
2006 Teknologisk fremsyn om kognition og robotter. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
- Ritzer, George  
1996 McDonaldiseringen af samfundet. København: Hans Reitzels Forlag.
- Salamon, Karen Lisa, Simon Lex & Torbjørn Friberg  
2016 På tværs af velfærdsstaten: Pligten til forandring via konvergens. *Tidsskriftet Antropologi* 73:119-38.

- Schumpeter, Joseph  
1942 Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper.
- Steward, Julian H.  
1972 Theory of Culture Change: The Methodology of Multilinear Evolution. Illinois:  
University of Illinois Press.
- Søndergaard, Katia D. & Cathrine Hasse (red.)  
2012 Teknologiforståelse på skoler og hospitaler. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Turing, Alan M.  
1950 Computing Machinery and Intelligence. Mind 49:433-60.

# 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 økonomeren 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 arbejdsmetode 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 successer 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.



# EN Ø AF RO

En forandringsproces på et dansk hospital

BIRGITTE KAAS, TRINE SCHIFTER LARSEN OG  
SIGNE LINDGAARD ANDERSEN

I denne artikel beskriver vi en forandringsproces på et akut kirurgisk sengeafsnit på et dansk hospital. Processen blev igangsat på baggrund af en undersøgelse om sygefravær blandt plejepersonalet på den kirurgiske afdeling i perioden 2011-2013 (Andersen et al. 2013). Undersøgelsen konkluderede, at særligt på akutafsnittene var arbejdsmiljøet udfordret af højt arbejdspress, sygefravær, manglende faglig sparring og konstante udfordringer i forhold til at opretholde det faglige niveau. Dette påvirkede plejepersonalets trivsel i en negativ retning.

I forlængelse heraf blev et antropologiske aktionsforskningsprojekt<sup>1</sup> etableret mellem to af artiklens forfattere og en klinisk sygeplejespecialist, der på det tidspunkt alle var ansat i Den Sygeplejefaglige Forskningsenhed. Formålet var at udvikle arbejdsmiljøet blandt de pågældende sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter. Vi indtog forskellige positioner undervejs i processen som facilitatorer, observatører, forskere og kolleger. Derudover gennemførte vi seks enkeltinterviews med medarbejdere samt et fokusgruppeinterview med en tilhørende arbejdsgruppe. Ved at tage afsæt i personalets hverdag, deres problemer og visioner var udgangspunktet for aktionsforskningsprojektet forandring af det faglige fællesskab, men hvad forandringen kunne eller skulle bestå af, var ikke på forhånd defineret.

I løbet af projektet blev ideen om at skabe en daglig fælles samling udviklet. En samling, som fik navnet kl. 12-samlingen. Som udgangspunkt var der ingen fra plejepersonalet, der reelt havde forestillet sig, at det ville være muligt at mødes hver dag og især ikke midt på dagen, hvor alt syntes ekstra travlt og uoverskueligt. Alligevel blev ideen udviklet og implementeret, og plejepersonalet har siden fastholdt og prioriteret at samles kl. 12 hver dag.

Artiklen indleder med en etnografisk beskrivelse af den innovative proces, der gik forud for realiseringen af kl. 12-samlingen. Her retter vi blikket mod tre udvalgte kontekster og undersøger, hvilken betydning samlingen fik for plejeper-

sonalets håndtering af 1) det foranderlige sundhedsvæsen og dets krav om forandringsparathed, 2) den individuelle opgaveløsning i en kultur præget af en hård tone og 3) plejeopgavernes uforudsigelige natur. Derefter viser vi, at udviklingen og implementeringen af kl. 12-samlingen bidrog til øget trivsel ved at mindske afbrydelser og oplevelsen af kaos i det daglige arbejde. Vi argumenterer videre for, at samlingen blev en „ø“ af ro, et symbol på muligheden for at skabe orden, struktur og samarbejde i en hverdag, hvor medarbejderne oplevede opgaverne som akutte og uforudsigelige. Vi pointerer herunder, at kl. 12-samlingen opfyldte en forventning om organisatorisk tilpasning, hvor medarbejderne udviklede kollektive innovationskompetencer, og på samme tid skærmede plejepersonalet mod evige krav om foranderlighed og forandring i sundhedssektoren. Vi konkluderer, at samlingen løftede kvaliteten i løsningen af kerneopgaven, ved at plejepersonalet gik fra personligt ansvar og individuel opgaveløsning til kollektivt ansvar og fællesfaglig opgaveløsning.

## Fremtidsværkstedet – et innovativt rum

Et såkaldt fremtidsværksted var første led i aktionsforskningsprocessen. Her undersøgte vi og plejepersonalet sammen, hvordan afsnittet fremover kunne styrke faglighed og fællesskab. Formålet var, at plejepersonalet sammen skulle udforske, hvad der var vigtigt for dem i deres arbejde, samt hvad der var behov for i det faglige fællesskab for at kunne skabe gode patientforløb. Målet var at nå til enighed om ét eller flere emneområder, som plejepersonalet skulle arbejde videre med. I den første fase, som vi kaldte kritikfasen, opfordrede vi personalet til at ytre deres kritiske synspunkter og oplevelser med deres arbejde på afsnittet.

Plejepersonalet startede lidt tøvende med at kritisere de fysiske rammer og dernæst det tværfaglige samarbejde. Efter en rum tid begyndte de at kigge indad og kritisere deres egen praksis, samarbejdsformer og læringsmiljø. Ord som „afbrydelser“, „manglende mulighed for fordybelse“, „frustrationer over uforudsigelighed“, „manglende respekt for hinandens beslutninger“, „uvidenhed om ansvarsområder og kompetencer“ og „manglende supervision“ blev skrevet op på plancher. Kritikfasen blev på mange måder en fortælling om en akut atmosfære på afsnittet, i den forstand at intet syntes at kunne vente. Der var konstante afbrydelser i form af patienter, der ringede med deres klokke, telefoner, der ringede, og kolleger, der ville give beskeder. Arbejdsdagen forekom uforudsigelig med forstyrrelser som et grundvilkår. Udvekslingen af ord personalet imellem kunne til tider være hård og brutal, og positioner blev forhandlet dagligt i personalegruppen, fordi der ingen klar rollefordeling var. Af og til kunne det være opslidende og så meget, at nogle ikke havde lyst til at møde på arbejde næste mor-

gen. Både sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter oplevede at blive misforstået eller mødt med mistillid og holdt derfor deres erfaringer eller lyst til at bede om hjælp for sig selv. Der var blevet skabt en individualistisk arbejdskultur, hvor hver passede sit og sine patienter. Mange efterspurgte ro, tid til faglighed og mulighed for at samles alle kolleger, både socialt og fagligt. Sammen med syv andre centrale kritikpunkter blev disse områder stemt videre til anden fase i processen: utopifasen.

Med udgangspunkt i nævnte kritikpunkter talte personalet nu om deres ønsker og drømme. Det foregik mere stille, og det var ikke så nemt at „tænke ud af boksen“, som det var at kritisere. Der blev grint og pjattet højlydt, da der blev talt om en sommerfest eller fælles rejse til udlandet. Mere beskedent delte andre en tanke om bare at kunne fastholde fem faglige minutter én gang om ugen, hvor døren blev holdt lukket. En medarbejder udtrykte i den sammenhæng: „Hvis jeg skal vælge, skal det være en verden uden fordomme og etiketter.“ De andre grinte først lidt fjoget, men senere ved afstemningen blev denne utopi stemt igennem sammen med utopien om mere tid til, at alle fra plejegruppen kunne mødes.

I tredje fase, som vi kaldte realiseringsfasen, blev temaerne gennemgået, og personalet udviklede konkrete forslag til, hvordan utopierne kunne omsættes til praksis. Her opstod de spæde tanker om, hvordan plejepersonalet ville mødes, og hvad der skulle foregå, når de mødtes. Afslutningsvis blev der afholdt en afstemning om de forskellige utopier med dertilhørende realiseringsforslag. Som nævnt stemte de fleste på utopien „En verden uden fordomme og etiketter“. Visionen og formålet med denne utopi blev formuleret således: „Udvis respekt for hinanden, både patienter og personale imellem“, „Forbedre nonverbal kommunikation“, „Gribe i egen barm“ (give og modtage kritik på en konstruktiv måde) og „Opnå respekt for hinandens faglige prioriteringer i de enkelte patientforløb og opgavefordeling“.

Det var således i dette fremtidsværksted, at udfordringerne og problemerne i det daglige arbejde blev italesat med særlig fokus på individuel opgaveløsning og konstante afbrydelser og uro, som var almindelig praksis og en fast bestanddel af arbejdsmiljøet. „Vi har brug for at mødes“ var personalets eget ønske og bud på, hvordan de kunne realisere visionen om bedre og mere vidensdelende samarbejde, der skulle styrke det faglige fællesskab og minimere tilfældig formidling med misforståelser og konflikter til følge.

## Opstart af samlingen kl. 12 – den eksperimenterende fase

Nogen tid efter det nævnte værksted havde vi som projektledere fået tid til på akutafsnittets månedlige personalemøde at fremlægge en oversigt over de over-

ordnede utopier og realiseringsforslag og derefter gennemføre en afstemning om, hvilke forslag der skulle arbejdes videre med i praksis. En daglig samling var ét af dem. Vi kom ind som sidste punkt på dagsordenen. Personalet virkede uoplagt, og der flød med tømte madbakker og kagerester i det snævre lokale. Vi fik knap nok respons på vores oplæg, og nogle signalerede tydeligt med deres kropssprog, at det her gad de ikke. Andre forholdt sig mere afventende. En sygeplejerske brød den opståede tavshed ved retorisk at spørge ud i rummet, om det ikke var vigtigere at have fokus på den forestående fusion end at starte endnu et nyt projekt op. Hun fik en svag mumlen til svar. Afdelingssygeplejersken udbød: „Fungerede det ikke meget godt i akkrediteringsugen, at vi mødtes kl. 12.30?“ Flere udbød „jo“ og formulerede på forskellig vis, at det var rart at få talt sammen. „Jamen, hvorfor stoppede det så efter den uge?“ fortsatte en anden sygeplejerske. Et par stykker sagde samtidig, at de havde haft alt for travlt, og at det var helt utænkeligt, at de kunne mødes hver dag på et fast tidspunkt. Energiniveauet var lavt, og inden det hele løb ud i sandet, hastede vi til afstemningen om initiativerne. En daglig samling blev stemt igennem. Da vi næsten var ved vejs ende, rejste en sygeplejerske sig op og sagde demonstrativt, mens hun forlod lokalet: „NU går jeg ud og passer patienter.“

## Fra mismod til ejerskab

Det var ikke et snorlige forløb at få involveret personalet i den videre proces efter fremtidsværkstedet, som indebar diverse (personale)møder, nedsættelse af en arbejdsgruppe, løbende evalueringer og generel opmærksomhed omkring projektet. Nysgerrigheden og interessen var til stede, men som ovenstående personalemøde illustrerer, var der også modstand, skepsis, travlhed, andre presserende og opmærksomhedskrævende projekter og en forudindtaget holdning til samlingen som bare en utopi. Med hjælp fra afdelingssygeplejersken blev en arbejdsgruppe nedsat, og her skulle deltagerne videreudvikle kl. 12-samlingen og stå for at afprøve den i praksis. Arbejdsgruppen bestod af fire medarbejdere fra plejepersonalet og to af undertegnede forskere. Over et tidsrum med adskillige møder udviklede de involverede ledere og medarbejdere kl. 12-samlingen. Herefter skulle plejepersonalet afprøve den nye mødeform og løbende evaluere den. Vi fra forskningsenheden bidrog med reflekterende spørgsmål til gruppen på baggrund af de feltobservationer, vi løbende foretog, samt de interviews, vi lavede med medarbejderne på afsnittet. Sammen udviklede vi således samlingens formål, proces og indhold, mens det var plejepersonalet i gruppen, som stod for den konkrete implementering i dagligdagen i samarbejde med afdelingssygeplejersken.

Det føromtalte manglende engagement i det videre forløb blev lige så stille afløst af en lyst til og et behov for at mødes. Især i forhold til en igangværende organisatorisk fusion, som resulterede i nye medarbejdere i personalegruppen, nye patientgrupper og specialer, viste samlingen sig hurtigt værdifuld til at finde et fælles fodfæste i en ellers turbulent tid. I takt med at kl. 12-samlingen blev afholdt og gav mere og mere mening i hverdagen, blev personalet også mere involveret og følte større ejerskab over processen. Kl. 12-samlingen blev hen ad vejen et projekt, som ikke længere blev betragtet som vores (vi fra Den Sygeplejefaglige Forskningsenhed). Vi var blot katalysatorer for en proces, som blev udført af det personale, der dagligt drev initiativet. I forlængelse af ovenstående beskrivelse af idéudvikling og opstart vil vi i de følgende afsnit konkretisere den daglige praksis omkring kl. 12-samlingen.

## Nedslag på en kl. 12-samling

Klokken er lidt i 12, og afsnittets sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter slipper deres opgaver for en stund og siver fra patientstuerne mod personalekontoret. Helle, som er dagens tovholder, står klar ved tavlen for at facilitere en gennemgang af de indlagte patienter én for én. Mia går hen til Helle, inden hun sætter sig. „Jeg er midt i stuegang, så jeg vil gerne starte, for jeg bliver nødt til at gå tilbage,“ siger hun. De sidste kommer ind og sætter sig. Julie, afdelings-sygeplejersken, kommer ind som den sidste og lukker døren. Hun prioriterer at deltage, når hun har mulighed for det, da det kan være en fordel at have en beslutningskyndig til stede. Alle medarbejdere i plejegruppen samt studerende og elever, som er i rummet, sætter sig i nærheden af whiteboardet, som til daglig kaldes „patienttavlen“. Alle har vendt sig opmærksomt mod Helle. „Mia lægger ud med at fortælle om sine patienter,“ begynder Helle. Mia fortæller om de fire patienter, hun passer, hvorfor de er indlagt, og hvad planen for deres forløb er. Herefter fortsætter Susanne, Peter og de andre i plejegruppen, indtil alle 35 patienter er gennemgået. En gang imellem stiller dem, der fremlægger, et spørgsmål til gruppen, hvis de har en problematik, de ikke har så meget viden om, eller på trods af viden og erfaring alligevel har svært ved at finde en måde at håndtere den på. Når de har gennemgået alle patienterne, spørger tovholderen: „Er der nogen, der har brug for hjælp?“ Bente, siger, at hun ikke kan nå at skifte forbindingen på Hansens fod. Susanne svarer, at det kan hun godt gøre, når hun har gået sin stuegang færdig. På den måde koordinerer deltagerne i samlingen resten af dagens plejeopgaver. Herefter planlægges den næste dag: Hvilke sygeplejersker og sosu-assistenter skal have ansvar for hvilke patienter? Og hvem skal være tovholder på kl. 12-samlingen? Morgendagen er organiseret som det sidste punkt, og folk

siver ud af rummet, ud på stjerne eller hen til en computer. De skal videre med deres opgaver. Klokken er 12.20.

## En ø i oprørt hav

At tilbringe en dag på akutafsnittet som udenforstående kan virke overvældende, og dagen kan synes ustruktureret og rodet. Kaos er også en oplevelse, som er gennemgående i personalets fortællinger om deres arbejdsliv. Personalet anser forstyrrelser som et grundvilkår på deres afsnit, og alle bidrager også mere eller mindre bevidst ved at afbryde sig selv eller hinanden. Dette kan synes paradoksalt, når ro er så eftertragtet, men det lader til, at det er svært ikke at blande sig i andre samtaler eller lige sende en kommentar på tværs af lokalet. Kaos anses som en præmis, mens den arbejdsmæssige ro opstår eller skabes midt i kaosset som en ø i et oprørt hav. Sådan opfattes kl. 12-samlingen af personalet, som en ø af ro. En sygeplejerske beskriver det således:

Det giver sådan et mentalt frirum, hvor man kan få styr på sine tanker omkring alt, hvad der er sket i løbet af formiddagen. For man er tit involveret i rigtig mange ting. Her [til samlingen] skal du fokusere og være skarp på dine patienter og så få netop inputtene, der så eventuelt kunne komme fra andre. Sådan lige til at få [oplevelsen af]: 'Aha, det kunne man også måske tænke på eller overveje' ... Jeg synes, det skaber ro, fordi der er helle og ingen forstyrrelser. Men den der med forstyrrelser, den holder jo ikke, men alle ved, at kan man undgå at forstyrre, så skal de lade være.

Kl. 12-samlingen gør det nemmere for den pågældende sygeplejerske at håndtere resten af dagen. På trods af de uundgåelige forstyrrelser oplever hun samlingen som et helle og et frirum med fokus på de patienter, som hun har ansvar for.

Kl. 12-samlingen er kendetegnet ved repetition, struktur og orden samt iscesatte handlinger med et klart formål. I kl. 12-samlingen er der en fast struktur, og der er regler om forstyrrelser. Samlingen er beskrevet i en guide, så alle er bekendt med formålet for samlingen. I guiden er mødets form udførligt beskrevet i punkter, som fremstiller, hvordan et møde bør forløbe, både hvad angår indhold, kommunikationsform og fysisk ageren i rummet. Deltagerne skal for eksempel fremlægge én ad gangen og stille spørgsmål efterfølgende. Det ses helst ikke, at der tales i munden på hinanden, eller at der tales i krogene. Forstyrrelser kan dog ikke helt undgås, som sygeplejersken siger. Der vil altid være nogen, som må forlade samlingen, eller som kommer for sent, fordi patienterne skal passes. Personalet skal desuden undgå at have computere og telefoner med. Tværfaglige samarbejdspartnere (læger, farmakonomer, fysioterapeuter) kan vælge at deltage ved at lytte med og få information om igangværende patientforløb, men de tvær-

faglige diskussioner og beslutninger tages i et andet forum som eksempelvis stuegang eller tværfaglige konferencer. Hvis nogen træder ved siden af og ikke følger vejledningen, bliver de mindet om det, eller en anden tager over og sørger for at opretholde den aftalte orden. I kraft af sit navn iscenesættes kl. 12-samlingen som en begivenhed, der udtrykker vigtigheden af præcision.

Kl. 12-samlingen er indlejret i en kaotisk hverdag, og med repetition, struktur og orden bliver den en kontrast hertil. Vi mener, at den modsætter sig den uorden og det udefinerede kaos, som ligger i det organisatoriske afsnit. Samlingen står på den måde i kontrast til et bredt fokus på forandring og nye tiltag, og den giver medarbejderne kontinuitet og et struktureret fagligt mødepunkt.

## God tone og socialt fællesskab

Ud over en generel uro er afsnittet udfordret af en særlig kommunikationsform, som har haft en negativ påvirkning på arbejdsmiljøet. Retorikken er hård, og selv om nogle befinder sig fint med formen, oplever de fleste den som problematisk. En social- og sundhedsassistent beskriver, hvordan flere er kedede af det, når de kommer på arbejde, og at der er mange, som helst bliver hjemme, fordi de ikke ved, hvordan kollegernes humør og dermed tonen er. Hun fortæller, at det er enkelte personer, som dominerer stemningen på afsnittet, og at hun ved, hvordan „dagen er lagt“, hvis disse personer er i enten dårligt eller godt humør. Hun forklarer videre, at kl. 12-samlingen som en fast bestanddel af arbejdsdagen har haft en forandrende effekt på tonen i afdelingen:

(...) når man holder kl. 12-samling, skal man være meget fokuseret og skarp i det, man siger. Så er man, øh, ja, så skal man tale ordentligt, og det, synes jeg også, smitter af. Jeg oplever ikke ... altså, det er få, jeg har oplevet (...), som ikke taler pænt til hinanden.

Samlingen ser altså ud til at have forandret tonen, så medarbejderne ikke behøver at begynde arbejdsdagen med at strides om patienterne. Ligeledes tyder det på, at den strukturerede og tidsafgrænsede form bidrager til, at personalet er begyndt at tale mindre hårdt til hinanden.

Koblet hertil mener vi, at kl. 12-samlingens formelle udtryk betyder, at personalet dagligt øver sig i at være fokuseret og tale respektfuldt, hvilket i større grad skaber et fællesfagligt sprog. Der er så at sige blevet skabt en ny kommunikationskultur på afsnittet, som udspringer af kl. 12-samlingens formalitet og socialitet. Foruden dette er der et andet punkt på samlingen, som personalet mener, har været med til at skabe en respektfuld omgangstone. Før afslutningen af samlingen spørger tovholderen ganske enkelt, om nogen har brug for hjælp til

opgaver eller andet af relevans. Tidligere stod den enkelte alene med sine problemer, og medarbejderne gik ikke til hinanden efter hjælp, fordi „alle bare var brugte“. Som en medarbejder udtrykker det:

Vi stoppede aldrig hinanden på gangen og sagde: ‘og jeg kan se, du løber rundt’... for man kunne ikke rumme det. Fordi du selv havde så meget. Nu er det sådan helt, når vi bliver spurgt, ‘er der noget, du mangler?’, så sidder vi bare alle sammen, yes, der er nogen, der spørger. Og så er der nogen, der er begyndt at sige, ‘jeg kan godt hjælpe’, og ‘jeg kan godt hjælpe, hvis det er det og det og det’. Det er rigtig dejligt.

En fragmenteret og individualistisk hverdag, hvor plejepersonalet hver især passer deres patienter uden løbende at indgå i en struktureret form for faglig udveksling, er altså ikke længere gennemgående på afsnittet. Via kl. 12-samlingen tilbyder deltagerne nu hinanden hjælp, og afsnittet forsøger derved som et fællesskab at tage hånd om de daglige individuelle udfordringer. Kl. 12-samlingen betoner således det sociale fællesskab som et afgørende element til bedre trivsel og stærkere opgaveløsning.

## Ejerskab og kollektiv innovationskompetence

Når vi taler med personalet om betydningen af forandringsprocessen og kl. 12-samlingen, er ro og fællesskab centralt, men også ejerskab fremhæves. Processen står dermed i skarp kontrast til de ovenfra styrede og kontinuerlige forandrings- og innovationsprocesser, som medarbejderne ellers oplever, præger organisationen og deres arbejde.

Fra projektets begyndelse er der en tydelig fortælling hos plejepersonalet om „at få trukket noget ned over hovedet“. På fremtidsværkstedet taler en sygeplejerske eksempelvis om forandring som en trussel mod det, hun hele tiden forsøger at omsætte og forankre, og hun fortæller, at krav om forandring ligger som en latent frygt, som påvirker hende i det daglige. Hvornår kommer den næste forandring? Den frygt, hun beskriver, deler hun med mange andre på afsnittet. Medarbejdernes oplevelse af den omtalte fusion af de to akutafsnit er et andet eksempel på denne fortælling. En sygeplejerske fortæller, at „man bare får at vide, at nu er det sådan, uden egentlig at kende baggrunden for det“. Fusionen blev ikke faciliteret, „det skete bare“, som en anden siger. I det hele taget savner flere at have medindflydelse på deres arbejdsliv. I et interview siger en deltager fra arbejdsgruppen om kl. 12-samlingen: „Det er vores, det her.“ Hun fortæller, hvordan hun her får lov til at sige sin mening, og at hun er med til at styre sit arbejdsliv i en positiv retning: „Jeg har fået en chance for at præge noget. Jeg er stolt.“ Denne oplevelse er hun

ikke ene om, og det vidner om, hvor langt personalet føler, at de er fra beslutningsprocesserne i det daglige. Der er mange processer, de oplever ikke at have indflydelse på, og derfor er kl. 12-samlingen et vigtigt rum for dem.

I et innovationsdrevet sundhedsvæsen, hvor medarbejderne ofte pålægges nye tiltag og er uden indflydelse, oplever de med samlingen at være den innoverende kraft, som skaber og definerer forandringen. Den involverende sociale proces, som ligger til grund for kl. 12-samlingen, synes at have styrket en kollektiv innovationskompetence hos medarbejderne og givet dem en tro på at kunne realisere drømme og planer og at kunne arbejde vedholdende og overkomme ambivalens, usikkerhed og kompleksitet (Nybye & Rasmussen 2013). Når plejepersonalet konstant oplever at navigere i brud med eksisterende praksisser og ikke oplever at kunne ændre på det, medfører det, at de aldrig rigtig oplever at kunne integrere den nye viden i deres praksis, før den skal ændres igen. Sygeplejersken eller sosu-assistenten er så at sige altid på vej, men aldrig rigtigt i mål. Plejepersonalet oplever at være yderste led i et hierarkisk system uden indflydelse på forandringer i organisationen. Med kl. 12-samlingen har personalet skabt et mulighedsrum, hvor viden kan integreres og kobles til handling. Med dette rum etablerer de en ny social position i det tværfaglige fællesskab, og sammen kan de forandre deres organisatoriske virkelighed. For personalegruppen er orden, struktur og repetition med til at give dem muligheden for at forandre en kaotisk hverdag og præge omgangstonen i en mere konstruktiv retning. Her er der tid og mulighed for i fællesskab at tage hånd om daglige problemer og skubbe organisationen i en anden og mere værdiskabende retning. Vi mener altså, at kl. 12-samlingen ved at skabe ro og sammenhæng får en positiv effekt på medarbejdernes trivsel. Dertil får medarbejderne et fælles struktureret mulighedsrum for at udvikle og udleve meningsfulde og integrerede forandringsprocesser.

## Konklusion

Med udviklingen og implementeringen af kl. 12-samlingen har medarbejderne skabt et samarbejdende fællesskab, der har afløst individuel opgaveløsning og tilfældig formidling med misforståelser og konflikter til følge. Kl. 12-samlingen har udviklet fagligheden og gjort det muligt at kapere og navigere i et sundhedsvæsen, der konstant stræber efter forandring og nytænkning. Herved er trivlsen og arbejdsmiljøet styrket.

Vi har i ovenstående set, hvordan samlingens faste struktur hjælper personalet med at navigere i en hverdag, der til tider opleves som kaotisk, og hvor medarbejderne dagligt skal forhandle på mange niveauer: i forhold til deres kolleger og deres fagidentitet, i forhold til det øvrige tværfaglige personale og i forhold

til den organisation, de er en del af. Strukturen styrker oplevelsen af ro, helle og faglig sparring. Herigennem får medarbejderne muligheden for at imødekomme det uforudsigelige og håndtere innovationsopgaven, som ofte kræver, at de skal gøre noget andet end det, de gjorde dagen forinden. At imødekomme og håndtere forandring er i det perspektiv ikke kun en egenskab, som den enkelte medarbejder besidder eller ikke besidder, men det bliver også et spørgsmål om, hvilket rum organisationen skaber for, at medarbejderne kan imødekomme det foranderlige. Her viser det sig, at struktur og orden, som iscenesættes, performs og gentages konsekvent, har afgørende betydning. Det evigt foranderlige sundhedsvæsen, med dets omstruktureringer, implementeringer af nye tiltag, nedskæringer og ombygninger samt krav om effektivitet og innovation, kræver et fælles ståsted og udgangspunkt, for at man som medarbejder kan kapere det. Vores projekt viser, at repetition, ritualer, og en fast struktur er en nødvendighed for kunne overkomme – og arbejde vedholdende – i et arbejdsmiljø præget af kompleksitet, usikkerhed og forandring. Således er hovedpointen i projektet og artiklen, at for at personalet kan agere i forandringen, skal de dels have medindflydelse på de forandringer, der skal ske, dels skal de have ro, struktur, orden og repetition. Det giver dem et helle, som er nødvendigt for at sikre nye innovative resultater.

Søgeord: innovation, forandringsprocesser, aktionsforskning, sygepleje, offentlige institutioner.

## Note

1. Aktionsforskning er en samfundsvidenskabelig og demokratisk forskningsmetode, der bygger på involvering af de aktører, som også er genstand for forskningen, således at udvikling og forskning foregår sideløbende. Projektet bestod af et seks måneder langt dataindsamlingsforløb i perioden januar-juli 2015, som blev efterfulgt af en periode på cirka seks måneder med analyse og opfølgning på udviklingsprocessen.

## Litteratur

Andersen, Signe, Dorte Evaristi, Trine S. Larsen & Pia S. Jensen  
2013 Sygefravær set i et udvekslingsperspektiv. *Sygeplejersken* 14:70-75.

Duus, Gitte, Mia Husted, Karin Kildedal, Erik Laursen & Ditte Tofteng (red.)  
2012 Aktionsforskning – en grundbog. København: Samfundslitteratur.

Hagerup, Annette  
2013 Forandringer bør doseres. *Sygeplejersken* 13:40-44.

Nybye, Nicolai & Anders Rasmussen  
2013 Progressionsmodel: Entreprenørskabs- og innovationsundervisning. Odense: Fonden for Entreprenørskab – Young Enterprise.

# 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.

# MIDT I LEGEN

Innovation i børnehøjde

FLORA BOTELHO OG BIRGITTE GORM HANSEN

I studier af entreprenørskab og innovation har man siden 1990'erne vist stor interesse for leg som en kilde til organisatorisk kreativitet (Driver 2008). Legen forstås her som et middel til at producere det nye og diskuteres som en strategi for at sikre udvikling af innovative produkter og viden (Hjorth 2005). I denne artikel kaster vi et blik på det „double bind“,<sup>1</sup> der ofte karakteriserer analyser af leg, hvad enten de foretages i udviklingspsykologien, antropologien eller i litteraturen om entreprenørskab og innovation. På den ene side er leg blevet interessant som forskningsobjekt, fordi den antages at rumme muligheder for nyskabelse og hjælper os med at tænke friere og helt ud af boksen. Leg er fascinerende, fordi den antages at foregå på andre præmisser end dem, vi er vant til at tænke med. På den anden side synes de eksisterende analyser af leg i forskellige discipliner at udgrænse disse præmisser. Netop det, som fascinerede i første omgang, det kreative, det uforudsigeligt skabende og det gakkede, bliver det, som må udgrænses, for at legen bliver forståelig som forskningsobjekt. I ovennævnte discipliner er tendensen at betragte leg som produktiv, når, og kun når, den foregår i en særlig boble adskilt fra den virkelige virkelighed, og analytisk er tendensen, at legen må underlægges en målsætning eller et krav om specifikke resultater fra en verden „uden for“ boblen, før den kan opfattes som legitim. Leg bliver således først interessant for analysen, hvis den kan reduceres til noget *andet* end „bare leg“. Fokus flyttes fra selve legens proces til dens formål og funktion for en større kontekst „udenfor“. I den operation er ideen om nytte ikke til diskussion. Vi ser sjældent en problematisering af, hvad der rent faktisk ligger til grund for vores ideer om brugbare innovationer eller nytte i organisatorisk kreativitet.

Denne artikel ser på, om der kan være andre måder at undersøge leg på, og dermed også, om der kunne være andre optikker i studiet af innovation, som kunne problematisere det, der lige nu tages for givet. Kan vi tage legen alvorligt som fænomen uden at aftvinge den en prædefineret nytteværdi? Vores ærinde her

er primært en metodologisk diskussion og ikke et empirisk funderet udsagn om, hvad der reelt foregår, når voksne mennesker bruger leg som en katalysator for innovation. Artiklens ambition er således ikke at sammenligne børns og voksnes leg. Uagtet at børns og voksnes leg umiddelbart er ganske forskellige fænomener, lader den eksisterende forskning til at reducere leg til en aktivitet, der skal gøre nytte, fungere som træning, socialisere eller hjælpe de legende med at løse et formålsbestemt problem. Vi ønsker at udfordre de grundantagelser, der lader til at have været styrende for måden, vi i dag studerer leg på. Vi tager denne udfordring op ved at kigge nærmere på børnehalebørns leg, som synes at undvige enhver målrationalitet. Kan dette perspektiv hjælpe os med at tænke anderledes, når vi studerer leg i andre felter? Vi har ingen ambitioner om at kunne vise empiriske eksempler på, hvad der kommer ud af en sådan tilgang til at studere leg i innovative organisationer. Det ligger ikke inden for rammerne af denne artikel. Vi tager derimod gerne et første spadestik i dette eksperiment for at åbne op for nye analytiske greb, som kunne inspirere fremtidige studier af leg som innovativ proces. Her vil vi således eksperimentere med at tage vores informanter alvorligt på deres egne præmisser for at se, om det kan fremskrive en anden slags analyse af leg (jf. Pedersen 2013). Til sidst vender vi tilbage til diskussionen med den eksisterende litteratur. Hvad kan vi lære af at tage leg alvorligt som fænomen? Kan dette inspirere fremtidige studier til at tænke anderledes omkring vores tilgang til leg og innovationens nytteværdi?

## Innovation: en lineær logik fra produktion til forbrug

Små børns leg analyseres ofte som en form for træning. Vi er i dag vant til at tænke på legende børn som nogen, der, mens de har det sjovt, erhverver sig specifikke færdigheder, som gør dem i stand til at indgå i familien eller det omkringliggende samfund. En vigtig præmis for denne læsning er, at leg ses som en aktivitet, der er adskilt fra den virkelige verden. Leg bliver en særlig arena, der ophæver virkelighedens konventioner og normer og derved gør det muligt for barnet at eksperimentere frit på egen hånd (Åm 1989). Denne frie og eksperimenterende adfærd forstår man i udviklingspsykologien som en mulighed for at træne færdigheder, erhverve sig sociale kompetencer og finde ud af, hvordan verden fungerer. Den schweiziske biolog og psykolog Jean Piagets genetiske epistemologi har især været indflydelsesrig, ikke bare i den akademiske tilgang til legen som fænomen, men også i vores dagligdags forståelse af denne (jf. Piaget 1978; fx Paarup 2006; sundhed.dk). Inden for psykoanalysen har man også interesseret sig for barneleg. Her ses legen som en særlig arena, der bruges til at processere følelser og tilfredsstille forskellige former for begær eller behov (jf. Freud 1909,

1920). Legen bliver således analyseret som en aktivitet, der har et specifikt udviklingspsykologisk formål: udviklingen af barnets viden, færdigheder og/eller personlighed.

Denne tendens ser vi særligt i udviklingspsykologiske diskussioner om, hvor megen tid børn bør bruge på at lege. I den danske pædagogiske praksis spiller legen en væsentlig rolle, da man netop tænker læring som drevet af barnets umiddelbare interesser. Dog får denne observation ikke lov til at stå alene; legens væsentlighed legitimeres typisk gennem en analyse af legens nytteværdi eller formål. Barnet, der er engageret i fri leg, for eksempel at kaste sten, sættes ind i en analytisk ramme, hvor barnets aktivitet bliver formålsbestemt og tillægges en produktivitet i relation til en eksisterende social orden. Når udviklingspsykologer forsvare barnets ret til fri leg, tilføjer man en forklaring a la: Når børn kaster med sten, lærer de om tyngdekraften (Henriksen 2010:4-6).<sup>2</sup>

Omkring 1990 tog forskningen i leg en ny drejning, idet den bredte sig til voksnes leg i felter som organisatorisk kreativitet, entreprenørskab og innovation (Hjorth 2005). I ledelses- og organisationslitteraturen og særligt i studier af entreprenørskab analyseres voksne menneskers leg på arbejdspladsen som en mulig kilde til kreativitet og øget innovation (Hjorth 2003). I biografier om succesrige entreprenører slentrer den kreative entreprenør sig igennem nørdede „fab labs“, mens han (sic!) skærer igennem bureaukratiske rockwoollag, så nye ideer kan få luft under vingerne (Isaacson 2011). Legen bliver her en ressource for opblomstringen af det nye og dermed grundlaget for innovation.

Også her er der fokus på legen som en form for træningsbane adskilt fra den virkelige verden, en øvelsesaktivitet, som gerne skal give resultater på bundlinjen ude i det virkelige liv. Leg giver muligvis plads til nye ideer, men ideer er ikke det samme som innovation (Hasse 2016). I litteraturen om kreative organisationer understreges det igen og igen, at legen, selv om den foregår i et organisatorisk vakuum, hvor alt er tilladt, kun bliver brugbar og produktiv, hvis den også kobles til en organisatorisk kontekst med prædefinerede mål. Det er med andre ord udmærket at lege sig til nye, vilde ideer, men ikke hvis disse er løsrevet fra den fælles organisatoriske målsætning (Nussbaum 2013). For at kunne levere det kreative indspark, der bringer organisationen et skridt foran, skal legen producere noget, der kan bruges af en aftager. For eksempel skriver professor i design og innovation Bruce Nussbaum om virksomheden Continuum's forsøg på at udvikle en ny åbning til kartoner for Tetra Pak, at selv om der var investeret mange penge i etnografisk research, var det først, da udviklingsteamet selv satte sig ned og legede med at drikke af flasker på forskellige måder, at de reelt fik gang i innovationen. Legen, der i første omgang syntes meningsløs, fjollet og grænseoverskridende for teamet, førte direkte til udviklingen af en ny, bedre

og patenterbar åbning i kartonen. Det, der gjorde legen produktiv, var ifølge Nussbaum, at den fik et formål.

Der var en klar forståelse blandt lederne af de mest kreative organisationer derude: Simpel fjollet leg fører ikke i sig selv til innovation. Som Continuum-teamet opdagede, da de forsøgte at opfinde nye Tetra Pakker, opstod de bedste ideer i en proces, hvor forskellige deltagere, som stolede på hinanden, arbejdede sammen mod et bestemt mål (Nussbaum 2013:123, vor oversættelse, FB og BGH).

I innovationslitteraturen ses kreativitet netop som et resultat snarere end en proces i sig selv (Drazin, Glynn & Kazanjian 1999). Resultatet er nye og brugbare ideer, som er i overensstemmelse med et konkret mål. Professor i entreprenørskab og organisationsstudier Daniel Hjorth (2005) kritiserer denne tendens til at iværksætte leg i organisationer på en måde, der reducerer den til en kontrollerbar ressource. I denne proces mister organisationen netop den risikovillighed, leg og eventyrlyst, som udgør den kreative ressource, man i første omgang havde håbet, legen ville udgøre:

Når kreativitet sættes ud på et sidespor af ledelsespraksisser, der prioriterer forudsigelighed og kontrol, mister man risikoen, legen, begæret og eventyret. Med et sådant tab af liv er kun de præfabrikerede drømme tilgængelige [...] som succesforsikrende ledelsesbegreber for den innovative organisation tilbyder deres udbrændte medarbejdere (Hjorth 2015:397, vor oversættelse, FB og BGH).

Hjorths pointe er, at legen ikke kan reduceres til rationalitet og nytteværdi. Organisatorisk kreativitet må analyseres anderledes, og her bliver leg og passion vigtig (Hjorth 2003; se også Kallinikos 1996). En anden kritik går på brugen af begrebet nytte, som sjældent problematiseres i litteraturen om innovation. Her antager man ofte helt ureflekteret, at der kan sættes lighedstegn mellem nytte og det at være i komplet overensstemmelse med organisationens eksisterende mål (Driver 2008:89).

Studiet af kreativitet i organisationer er således karakteriseret ved en slags „double bind“, når det kommer til analyser af leg. Netop den ressource, der skal få virksomheden til at tænke ud af boksen og gøre noget nyt, bliver analyseret som brugbar, når – og kun når – legen foregår inden for de givne rammer og ikke udfordrer det eksisterende. Leg tænkes på den ene side som en slags innovationsråstof, som bør udnyttes bedre, og på den anden side som en produktionsproces, der kun har legitimitet i det omfang, den udfylder et eksisterende behov hos en forbruger. Innovation forstås i denne optik som en lineær proces, der går fra *produktion* til *konsumtion* (Hansen 2011). Den store interesse for leg og kreativitet går netop på den lettere ureflekterede idé om dens nytteværdi som ressource

for innovation. Dette synspunkt finder vi tydeligt artikulert hos den amerikanske psykolog og kreativitetsforsker Teresa Amabile:

I erhvervslivet er originalitet ikke nok. For at være kreativ må en idé også være relevant – brugbar og realiserbar. Den må på en eller anden måde påvirke måden, forretningen drives på – ved for eksempel at forbedre et produkt eller ved at vise nye veje i tilgangen til en proces (Amabile 1998, vor oversættelse, FB og BGH).

Noget kunne tyde på, at leg, hvad enten den foregår blandt børn eller voksne, kun bliver forståelig og legitim som forskningsobjekt, når den sættes i relation til en aftager, hvis målsætning og behov allerede er defineret. Leg bliver gjort meningsfuld i forskningen ved at vise, hvordan den i virkeligheden tjener et rationelt formål, der gør nytte og hjælper den legende til at møde krav, der kommer fra en virkelighed uden for legen. Denne virkelighed, som tænkes at befinde sig på et andet niveau af realitet end den imaginære boble, som legen foregår i, har så at sige mere mening og udsigelseskraft end legen selv. Forskerens perspektiv lader til at trække på samme tankefigur, selv om der efter alt at dømme er tale om to forskellige empiriske fænomener. Børn, der leger i børnehaven, antages *i virkeligheden* at være i gang med at øve sig på at blive socialt kompetente samfundsborgere. Voksne, der leger på arbejdspladsen, antages *i virkeligheden* at være i færd med at producere brugbare innovationer til det omkringliggende samfund.<sup>3</sup>

Tilbage står studiet af leg med et „overskud“ som ligger hinsides analytisk rækkevidde: legens kreative, (ny)skabende og fra observatørens perspektiv ofte meningsløse element. Det, der ikke kan aftvinges en betydning *a la i virkeligheden*, legen, som den ser ud fra den legendes eget perspektiv. Det gakkede, det fjollede, det, der vitterligt er helt ude af boksen, bliver i den eksisterende litteratur netop det, vi ofte *ikke* kan sige noget om. En form for legende og irrationel kreativitet, som børnehavebørn lader til at være optaget af, og topledere mener at kunne skabe værdi med, bliver primært forståelig som analytisk objekt, idet den tilføres et formål. Det er, som om vi i legen ikke ved, hvad leg går ud på. Leg er primært blevet analyseret som en byggesten i en allerede etableret samfundsorden, hvis behov og retning antages at være kendt på forhånd og ikke kan problematiseres. Er leg i sig selv ganske enkelt for *crazy* som empirisk objekt, til at man kan tage den alvorligt som forsker?

## Antropologiske perspektiver på børneleg

Både forskere fra udviklingspsykologien, ledelseslitteraturen og organisationslitteraturen synes at indtage en analytisk position „fra oven“. Men forskerens perspektiv er ikke blot en analyse af det udforskede. Det befinder sig også på

et andet niveau af realiteten. Det, der foregår i forskerens analyse, opfattes ganske enkelt som mere virkeligt end det, der foregår blandt feltens deltagere. Den udeforstående forsker må tænke noget uden om eller „over“ legen – noget, der foregår i den *virkelige* virkelighed – for at aftvinge fænomenet leg den betydning det tilsyneladende mangler. Legen får på den måde som aktivitet i sig selv ingen udsigelseskraft.

Her kunne man så forvente, at det antropologiske blik på leg ville give os et alternativt bud på, hvordan legen ser ud fra den legendes eget perspektiv og ikke blot reflekterer forskerens mere eller mindre kulturblinde antagelser om, hvad der gør den nyttig. Men også i den antropologiske litteratur om leg ser vi en stærk tendens til at fokusere på barnets relation til et forudbestemt formål.

I sin bog *The Anthropology of Childhood* (2008) opsummerer David Lancy den eksisterende antropologiske viden om leg ved at sige, at „leg udgør en basisværktøjskasse med aktiviteter, fra hvilke [børn] kan vælge, udvikle og kombinere på særlige måder for at opnå specifikke mål“ (2008:191, vor oversættelse, FB og BGH). Lancy går videre med at opstille en liste over de forskellige fordele, der er at hente for barnet i legen, i form af social, motorisk og kognitiv udvikling. Legen analyseres her som en måde, hvorpå børn relaterer sig til overordnede regler og normer, som de interagerer med gennem imitation eller parodi (op.cit.194). Andre antropologiske analyser af leg konkluderer, at den er en arena for eksperimenter med forskellige former for voksenroller (fx Singer & Singer 1990), en socialiseringsmekanisme eller en refleksion af overordnede spændinger i den kultur, barnet indgår i (fx Appell-Warren 2000). Leg som etnografisk objekt bliver således også rammesat som en socialiserende aktivitet, et rum, hvor børn lærer det „sociale spil“ og øver sig på at indgå i socialt acceptable adfærdsformer (fx Gulløv 1999; Nunes 2001; Lancy 2008).

## At tænke fra midten: en antropologisk udfordring

Hvor er barnets eller den legendes perspektiv blevet af i ovenstående behandling af leg som forskningsobjekt? I de ovennævnte etnografier er der ikke nævneværdig interesse for, hvad der sker i selve legen som aktivitet, eller hvordan de legende selv oplever og forstår den. Fokus er i stedet på det formål, legen kunne tænkes at have, hvis man ser på den „fra oven“, altså fra et samfundsmæssigt (tør vi sige „voksent“?) perspektiv. Ligesom innovationslitteraturen synes den antropologiske forskning i børns leg at lægge sig i slipstrømmen af udviklingspsykologien, hvor leg som empirisk fænomen underlægges en grundlæggende tankefigur om brugbarhed. Vi finder det især interessant, at denne tankefigur og de kulturelle grundantagelser, den bærer med sig, umiddelbart ikke sættes til diskussion af det

etnografiske materiale, sådan som man kunne forvente det af en antropologisk behandling af emnet. Vi finder det passende at spørge, hvorvidt de legende børn, som antropologer tidligere har studeret, egentlig har haft megen effekt eller indflydelse på den tolkningsramme, som deres aktiviteter analyseres igennem.

Hvis antropologiens varemærke er at tage sine informanter seriøst, bliver det interessante spørgsmål, hvordan vi rent praktisk gør dette i situationer, hvor vores informanter udfordrer vores ideer om, hvad der er seriøst, og hvad der ikke er (Pedersen 2013). Dette er præcis det, der sker med det umiddelbart meningsløse eller ubegribelige ved leg, som kommer frem som aspekter, „der sætter feltarbejderen på de afgørende etnografiske prøvelser, nemlig hvad man stiller op med udsagn og praksisser, som fra dennes eget synspunkt kun kan defineres som falske eller forkerte“ (Pedersen 2013, vor oversættelse, FB og BGH).

I det følgende vil vi tage etnografiens udfordring op og se på, hvad der konkret sker, når børn leger. Vi udforsker de processer, som er involveret i børns leg, for på den måde at få en bedre forståelse af de kreative dynamikker, som lige nu synes at være så eftertragtede som værdiskabende ressource i innovationsprocesser. Dette gør vi ved at følge antropologien som „det vestlige, intellektuelle projekt dedikeret til at tage det alvorligt, som vestlige intellektuelle netop ikke kan [...] tage alvorligt“ (Viveiros de Castro 2011:133, vor oversættelse, FB og BGH). Snarere end en position „fra oven“ anlægger vi her en position „fra midten“ (Hansen 2011), idet vi insisterer på at tage legen seriøst, som vi møder den på dens egne ubegribelige præmisser. Vi vil således ikke analysere leg som et eksempel på eller et tilfælde af en større sammenhæng (*i virkeligheden*), men snarere se på den som et fænomen mellem aktører, der har deres egen realitet: „Med en bevidst naivitet søger vi [...] at møde de ‘ting’, vi støder på i felten, som de præsenterer sig selv, i stedet for straks at antage, at de betyder, repræsenterer eller står for noget andet“ (Henare, Holbraad & Wastell 2007:2). Vi eksperimenterer således med at analysere leg uden at referere til en analytisk yderside, hvorfra materialet kan aftvinges en betydning løsrevet fra, hvordan informanterne præsenterer sig selv. Snarere end at tænke „om“ vores etnografiske objekt bestræber vi os på at tænke „igennem“ det eller „med“ det (ibid.). Lad os se, hvor det bærer os hen. Vi starter med at tage på legeplads med Flora Botelho (FB), som i 2012 gennemførte et feltstudie af børns leg i en dansk børnehave.<sup>4</sup>

## Paradokser og ulogiske konstruktioner

Selma og Solveig leger sammen. Solveig siger til Selma: ‘Du skal hjem til mig i dag.’ Inde på stuen siger Solveig senere til pædagogen Anna: ‘Selma skal hjem til mig i dag.’ Anna svarer: ‘Skal du det, Selma?’, og hun svarer ‘ja’. Anna går ud

og ser efter, om der står noget om det på afleveringsblanketten, men der står ikke noget. Om eftermiddagen bliver Selma hentet af sin mor. Da hun er gået, spørger jeg Solveig: 'Skulle Selma ikke hjem til dig i dag?' 'Jo, det skal hun' svarer Solveig. 'Kommer hun hjem til dig senere?' spørger jeg. 'Nej,' siger Solveig. (Feltnote 20. august 2012).

Hvis vi skal følge vores informanter igennem etableringen og fastholdelsen af deres legeaftale og tage dem alvorligt, kastes vi øjeblikkelig ud i en udfordring. Her er en legeaftale, der ikke på nogen måde giver mening, hverken for pædagogen Anna eller for feltarbejderen. Solveig insisterer dog på, at Selma skal hjem til hende i dag, selv efter at Selma har forladt institutionen med sin mor i hånden. Man fristes til at afvise Solveig og Selmas legeaftale som noget, der ikke finder sted *i virkeligheden*. Måske er der blot tale om en kortvarig fantasi eller et mislykket forsøg på at få en aftale i stand? Hvis vi anskuer legeaftalen fra et udviklingspsykologisk perspektiv, vil vi således læse en given betydning ind i Selma og Solveigs udsagn. Her er legeaftalen ikke en legeaftale, men snarere et eksempel på små pigers måde at skabe relationer på. Når Selma siger, „Du skal hjem til mig i dag“, siger hun *i virkeligheden*: „Jeg kan godt lide dig, og du kan godt lide mig, vi to har et særligt bånd.“ Dette er så afgjort en plausibel fortolkning.

Hvis vi skal tage vores informanter alvorligt, må vi derimod eksperimentere med en analytisk form, hvor Selma og Solveigs udsagn ikke reduceres til noget *andet* end det, de siger, nemlig: „Du skal hjem til mig i dag.“ Idet vi forsøger at tænke *igennem* snarere end *om* deres legeaftale, konfronteres vi så at sige med vores egne forestillinger om, hvad der i virkeligheden foregår mellem de to piger, og med vores forestilling om tiden. Hvordan kan vi tage legeaftalen seriøst, når den finder sted på samme tid, som Selma går hjem alene med sin mor? To gensidigt udelukkende begivenheder – Selma går hjem med Solveig, og Selma går hjem med sin mor – sker på samme tid. I den lineære tidsopfattelse, som lader til at give mening både for pædagogen Anna (som tjekker afleveringsblanketten) og for antropologen (som spørger Solveig, om Selma skal hjem til hende senere), må én begivenhed nødvendigvis følge efter den anden. Vi får således brug for en måde at anskue legeaftalen på, som gør det muligt for os at beskrive den ud fra en alternativ tidsopfattelse. Hvilken tid gør sig gældende for de to legende piger?

Men før vi når så langt, så lad os gøre et kort ophold ved, hvordan børnene fra dette felt selv definerer deres aktiviteter, i håb om at de måske kan hjælpe os.

## Rigtig leg

Jeg går i skoven med August og finder Jonathan, Aksel og Ernst. Ernst er i gang med at male en raket (en stump træ). August knækker en pind for at bruge den som pensel og hjælper Ernst. Så er raketten klar, Aksel sætter sig på den, og den letter. (Feltnote 22. november 2012).

Den her slags ting sker hele tiden i en børnehave, det ved enhver. På samme måde som en pind bliver til en pensel, og en stump træ bliver til en raket, sker der løbende transformationer af andre elementer i børns leg. Børnene i beskrivelsen ovenfor kan derfor uden problemer flyve fra børnehaven og ud i rummet, og det bliver tydeligt, at børnene *lever* forberedelsen og rejsen, mens de leger dem. Et anerkendt vigtigt aspekt af den skabelsesproces, der foregår i leg, er, at den *leves* (jf. Winnicott 1971). Ikke desto mindre kan det, der skabes i legen, oftest kategoriseres som fantasi og derfor ikke-virkeligt, noget, der sker i gåseøjne eller „som om“. Dette ses i klassiske antropologiske fortolkninger af leg som „framed behaviour“ (Bateson 1987) eller et „liminoidt rum“ (Turner 1982).<sup>5</sup> Men anlægger vi et sådant perspektiv, siger vi også implicit, at det, der skabes i leg, tilhører en anden sfære, som er mindre virkelig end den verden, vi som analytiske observatører befinder os i. Vi antager derfor, at det, de legende børn taler om og oplever, ikke er *rigtig* virkeligt (Bateson 1987).

Men børnene i denne børnehave karakteriserede ikke deres aktiviteter som leg. Når de blev spurgt om, hvad de legede, svarede de typisk med at afrapportere, hvad det var, de lavede: bygge, grave, lave mad, slås osv. FB's feltnoter giver et eksempel på den forståelse, som vi bliver tilbudt af børnene selv:

Efter at have iagttaget en kæmpleg mellem Aksel og Ernst går jeg hen til Aksel og spørger: Hvad var det, I legede lige før?

Aksel: Vi sloges bare mig og Ernst.

Jeg: Men hvad hedder den leg?

Aksel: Det er ikke en leg, vi slås bare.

Jeg: Er det ikke en leg? Slås I alvorligt?

Aksel: Ja.

Jeg: Kan du lide det?

Aksel: Ja.

Da Ernst kommer tilbage lidt efter (der var én, der faldt på Ernsts hoved, så han var ude med en pædagog og græde), spørger jeg: Hvad lavede du lige før med Aksel, Ernst?

Ernst: Vi kæmpede mod hinanden, og så vandt jeg, og så kæmpede vi mere og så ...

Jeg: Kæmpede I, eller var det en leg?

Ernst: Vi kæmpede.

Jeg: Var det rigtig kamp?

Ernst: Ja, og i morgen slår jeg mig ikke.  
(Feltnoter 31. oktober 2012).

Når man hører „slås rigtigt“, tænker vi som voksne tilskuere på begivenheder, hvor vrede mennesker kommer i korporlig konflikt og gør hinanden ondt. Men hvad er det her for en slags „rigtig slåskamp“? Drengene ser den som seriøs og virkelig og giver samtidig udtryk for at nyde den. Måske tilbyder børnenes eget bud på legeaktiviteter som denne nogle indsigter i, hvordan leg er skruet sammen for dem. Snarere end at være et vidnesbyrd om Ernsts manglende evne til at skelne mellem fantasi og virkelighed<sup>6</sup> afslører hans udtalelse, at fra de legendes perspektiv må legen betragtes som seriøs og leves som virkelighed, for at den kan fungere. Hvis vi midlertidigt suspenderer vores evne til at *fortolke* legen og i stedet eksperimenterer med dens egne præmisser, efterlades vi med en opfattelse, der udvisker grænserne mellem fantasi og virkelighed, alvor og leg. Snarere end en boble eller særlig arena, der er adskilt fra den virkelige virkelighed, viser børnenes *rigtige* slåskamp os en virkelighedsopfattelse, som er formbar og under konstant transformation (Pedersen 2011).<sup>7</sup>

Hvis virkeligheden for de legende børn således er plastisk og potentielt set kan transformeres til noget andet uden varsel, kan vi også tænke Selma og Solveigs legeaftale som en lignende form for manipulation. I eksemplet med legeaftalen ser det ud til, at tiden transformeres til at være noget andet end det, pædagogen og observatøren antager, den er. Dette er værd at kigge nærmere på. Lad os derfor gå til et par andre situationer, der ligeledes udfordrer observatørens umiddelbart fornuftige opfattelse af tid som lineær progression: legens tilsyneladende mangel på kausale sammenhænge.

## Reversibel tid og ikke-kausale begivenheder

August, Aksel og jeg sidder på jorden i skoven. August leger med en racerbil, og Aksel og jeg graver græs op. På et tidspunkt siger August, at han skal hente en skovl. Han beder Aksel om at lave en racerbane til ham og går. Aksel bliver ved med at grave græs op. Så får han en sten op og sætter den til side, graver en sten mere op til mig og så en til August, til når han kommer tilbage. Han bliver ved med at grave sten op, mens jeg leger med jorden med fingrene. Der går lang tid, før August er tilbage. Vi har mange sten nu og har stillet dem på række. Da August kommer tilbage, fortæller Aksel om, hvad vi har lavet, og viser ham alle de sten, vi har gravet op [...]. Vi bliver ved med at grave. Pludselig siger August: ‘Hvad med den racerbane, du ville lave til mig?’ Aksel svarer: ‘Den har jeg lavet. Her. Vent lige’ – og børster lidt i jorden med hånden – ‘her’. Så leger August med bilen på banen.

(Feltnoter, 30. oktober 2012).

Ideen om temporal kausalitet er bundet op på en lineær og progressiv tidsopfattelse: Handlinger har konsekvenser. Denne opfattelse er essentielt forbundet til tidens gang (Adam 2004:14). I den ovenfor beskrevne situation lader det til, at kausalitet ikke på samme måde er relevant, for på trods af at Aksel ikke lavede racerbanen, mens August var væk, betød det ikke, at racerbanen ikke var lavet, da han kom tilbage – tværtimod. Tidligere udførte handlinger fremkommer i det nutidige, i Aksels udsagn – „den har jeg lavet“ – og i hans sidste justeringer af den allerede færdiglavede bane. Denne manipulation af tid, som ofte findes i børnehaven, udfordrer et af de centrale karakteristika i den vestlige tidsopfattelse, nemlig irreversibilitet (Leach 1965). Når børn leger, rykker de ofte legen tilbage og starter forfra – stopper legen og ruller konsekvenserne tilbage. Et eksempel:

Selma og jeg leger sammen. Hun siger, jeg er gravid, finder en pude og stopper den ind under min bluse. Så skal jeg føde, og jeg kommer på sygehuset, og babyen er født. Vi plejer babyen, skifter, putter osv. Og så siger Selma: ‘Så var babyen ikke født endnu’ og putter puden under min bluse igen.  
(Feltnoter 22. november 2012).

Set „fra oven“ med for eksempel et udviklingspsykologisk perspektiv ville det være oplagt at sige, at Selma processerer (eller assimilerer, jf. Piaget 1936), hvordan et barn kommer til verden, eller endnu mere oplagt, at hun øver sig på at være storesøster, da Selmas mor faktisk var gravid på det tidspunkt, vi legede. En anden historie skrevet „fra oven“ kunne være, at hun gør det for sjov: Graviditeten og fødslen var så fornøjelige, at vi bare måtte gøre det igen og igen. For at gøre dette *lader hun, som om* babyen ikke er født endnu, og gentager så øvelsen flere gange, indtil hun til sidst mister interessen. Vi kunne antage, at legen kun er interessant for Selma, så længe den har nye variationer over temaet „at få en baby“ og dermed læringspotentiale.

Igen, alle de ovenstående fortolkninger er ganske plausible forklaringer på, hvad der er på spil for Selma. Men hvis vi indtager en position „fra midten“, fratager vi os selv retten til at tilskrive et formål eller en præetableret mening til denne serielle graviditet. Hvad sker der med legen, hvis vi analyserer den fra midten? Med Selmas egne ord: Babyen er født, så er den ufødt, så født igen. Det er ikke noget, hun forestiller sig, det er ikke noget, hun gør for at øve sig på noget andet. Vi tager simpelthen bare tilbage i tiden til der, hvor babyen endnu ikke er født, og lader begivenheden, fødslen, udfolde sig på ny.

Dynamikkerne i en leg som denne viser, at Selmas kreationer opstår gennem hendes involvering i processen, ikke på grund af en søgen efter resultater. Hun leger ikke, fordi hun gerne vil være storesøster, hun leger bare for at lege. Babyen bliver ikke født for at blive verdensborger, den bliver født for at fødes.

Den serielle graviditet er ikke en lineær proces fra produktion til forbrug. Det er snarere en proces fra produktion til produktion. I stedet for at være gravid for at få en baby er graviditet og fødsel som proces i sig selv målet. Legen producerer babyer, som så forsvinder og bliver produceret igen.

Derudover viser ovenstående eksempler en logik lignende den, som fremkommer i Selma og Solveigs legeaftale, en logik, som er bundet til en alternativ måde at udleve tiden på. Gensidigt udelukkende begivenheder – racerbaner, som bygges nu i fortiden, og serier af graviditeter, som kører i loop – er alle udtryk for en manipulerende/skabende tilgang til tid. Tiden bliver et formbart element af virkeligheden. Med en sådan tilgang til verden kan pigerne planlægge en legeaftale, på trods af at den ikke kan lade sig gøre i en kronologisk fremtid. Ved at anerkende, at tiden er et formbart aspekt ved virkeligheden, er Solveig og Selmas legeaftale ikke længere en fremtidsplan. Så længe fremtiden behandles som noget, *der kommer efter*, vil legeaftalen fremstå som et fejlslået forsøg – et resultat af uholdbare strategier og urealistiske planer. „Det, som fremtiden kunne være, er således ikke nødvendigvis det, som ligger forude på en lineær skala“ (Nielsen 2011:339, vor oversættelse, FB og BGH). Solveig og Selma orienterer sig ikke efter en illusion om en uladsiggørlig plan. De udlever planen *nu* ved at trække fremtiden ind i nutiden. Legeaftalen er „et tidsligt fænomen, [som] udgøres af en udvidelse af tid i stedet for af en lineær progression af forskellige øjeblikke, som følger hinanden som perler på en tråd“ (Nielsen 2008:406, vor oversættelse, FB og BGH).

## Perspektivering

Nærværende analyse er et antropologisk eksperiment, hvor vi følger vores informanternes tilgang til deres færden og tager deres handlinger og udtryk seriøst. Ved at gøre dette bliver vi ledt til at tænke på tid på alternative måder – tid som havende en formbar kvalitet. I legen følger tiden ikke de samme kausale logikker, som feltarbejderen har lært at tænke med. Tiden bliver noget andet end en serie af kronologiske begivenheder, der følger lineært efter hinanden som perler på en snor. Fra midten af legen forekommer tiden plastisk, nuet kan udvide sig og indeholde andre tidsligheder. Vi siger ikke, at dette er, hvad tid *virkelig* er, eller at børn altid opfatter tiden på denne måde. Vi er derimod i gang med en analytisk øvelse, hvor vi tænker gennem legens umiddelbart formåls- og meningsløse aspekter, netop de aspekter, som ofte negligeres i analyser, hvor legen sættes ind i en formålsbestemt kontekst. Set „fra midten“ er leg en aktivitet, gennem hvilken de legende skaber potentielle virkeligheder og temporaliteter, snarere end en nyttebestemt aktivitet, som har til formål at udvikle diverse færdigheder

i relation til et præetableret, kulturelt formål. De legendes interesse og fokus på selve processen (og ikke på, hvad de eventuelt måtte lære fra legen eller producere gennem den) kan således anerkendes i vores analyse. Med dette finder vi, at leg ikke akkumulerer et fremtidigt output til brug i børnenes fremtid, men ganske simpelt er skabende.

Hvad kan man lære fra et sådant eksperiment? I første omgang, at det faktisk *er* muligt at tænke legen uden nødvendigvis at give den et prædefineret formål. I vores lille analyse af leg i børnehaven giver dette anledning til at udfordre den lineære og kausale tænkning, som vi, der observerer legen, vil være disponeret til at pålægge den i vores analyse. Hermed udfordres også vores idé om legen som noget, der skal have et nyttigt resultat ude i fremtiden. Måske er legen en produktionsproces, der skaber for at skabe helt uden at have en aftager eller et formål i sigte. Kunne vi forestille os en lignende tilgang til studiet af leg, når den bruges i teambuilding eller proceskonsultation som et middel til at booste organisatorisk kreativitet og innovation? Hvordan ville det at tage sine informanter alvorligt give en anderledes form for analyse af leg i den innovative organisation? Vi tænker, at den etnografiske udfordring – hvad stiller man op, når informanterne siger eller gør ting, som vi ikke umiddelbart har forudsætninger for at forstå? – måske kunne facilitere en række helt nye spørgsmål, hvis den senere tages op i studier af entreprenørskab og innovation. Kritikken af den målorienterede tilgang til leg går primært på de tankefigurer, der guider ideen om organisatorisk kreativitet, men efterlader meget lidt plads til reelle analyser af verden set fra den legendes perspektiv. På samme måde som vores studie af børnenes leg belyste, at der er alternativer til den eksisterende tankefigur om tid og kausalitet, kunne et studie af voksnes leg måske sætte spørgsmålstejn ved den ellers helt uproblematiserede idé om, hvad der konstituerer nytteværdi, som ofte guider analyser af innovation. Dette ville naturligvis være et empirisk spørgsmål, som vi ikke kan besvare her. Men vores ekspedition til legepladsen synes at pege på, at det at tage legen og de legende alvorligt giver noget modstand til den ureflekterede tendens til at sætte lighedstejn mellem nytteværdi og komplet overensstemmelse med organisationens eksisterende mål. Det er netop denne modstand, som efterspørges i Hjorths kritik af eksisterende forskning i entreprenørskab og innovation. Kan analyser af leg hjælpe os til at udvikle alternative forståelser af, hvad der udgør en nytteværdi, og hvad brugbarhed er?

Dette vil naturligvis bero på et eksperiment. En analyse af voksne, der leger, vil som sagt være en helt anden historie end en analyse af børnehavebørn. Hvor børns leg af forskeren let reduceres til rationel og formålsbestemt træning, er voksnes leg på arbejdspladsen nærmest udtryk for en omvendt bevægelse, et forsøg på at få en grundlæggende målstyret og rationel praksis til at blive mere

irrationel, gakket og kreativ, end den muligvis er i informanternes egne øjne. Hvad vi her advokerer for er *ikke* at generalisere det, vi finder i børnehaven, til en voksenverden. Denne artikel har slået et langt mindre brød op. Vores ærinde her har blot været at bruge materialet om børns leg som afsæt til at vise et alternativ til det analytiske *perspektiv*, der almindeligvis anlægges på leg i begge verdener. Ved at tænke fænomenet leg „fra midten“ får vi muligvis mere modstand til de eksisterende tankefigurer, som lige nu ikke udfordres i analyser af leg, kreativitet og innovation. Hvis fænomenet leg vitterligt har et kreativt potentiale, kunne det netop være dets evne til at give modstand til vores grundlæggende tankefigurer. Vi ved endnu ikke, hvad leg er for voksne i organisationer, men tror på baggrund af vores analyse, at det er muligt at sige noget mere interessant om dette fænomen, end forskningen er i stand til i dag. Set fra midten får fænomenet leg måske lov til at vise tænder og gnave lidt i de uproblematiserede antagelser, som guider vores idé om nyttig innovation.

Søgeord: leg, skabelse, innovation, nytte, børn, potentialitet

## Noter

1. Vi trækker her på Batesons begreb om „double bind“. Begrebet kendetegner en særlig problematisk kommunikationsform i familien relateret til udvikling af psykisk sygdom. Dobbeltbundet kommunikation finder ifølge Bateson sted i afhængighedsforhold, hvor den ene part stiller flere gensidigt udelukkende krav til modparten, ofte med trusler om sanktioner, hvis denne ikke lever op til kravene. Her bruger vi begrebet double bind i en lidt anden sammenhæng, nemlig til at pege på den måde, hvorpå der i litteraturen om leg og innovation lader til at være en tendens til at sætte gensidigt udelukkende krav til, hvad leg skal producere. Dette vender vi tilbage til (jf. Bateson et al. 1956; Ekman 2014).
2. Andre steder såsom i England, USA og Brasilien forsvares den frie leg ikke i samme omfang som i dansk psykologisk og pædagogisk forskning. Her antages det, at fokuserede aktiviteter, som er rammesat af voksne, er en mere rentabel og effektiv måde at sikre udviklingen af børns kompetencer på (fx Moss 2012; James 2012; Conradsen 2014).
3. Det er værd at bemærke en interessant udvikling af denne logik i nyere pædagogiske forsøg på at danne kreative og innovative mennesker. At lære og danne kreativitet er et centralt pædagogisk emne i disse dage (fx Tanggaard 2008; Hammershøj 2012) og endnu et udtryk for, hvordan innovative processer (og børn) er forstået gennem en „fra produktion til konsumtion“-tankegang.
4. Børn og voksne er anonymiserede. Feltarbejdet blev udført under Floras kandidatuddannelse på Københavns Universitet.
5. Leg som liminalitet er i Victor Turners analyse en forståelse af leg som et fænomen, der foregår i en antistrukturtilstand (Turner 1982), og på den måde løser analysen legens foragt over for kausalitet, regler og konventioner ved at sætte den i en kontekst fjernet fra den sociale orden. Leg set som „framed behaviour“ skaber en kontekstuel ramme omkring legens kommunikation, som gør, at de, der leger, kan forstå hinandens udsagn som ikke-virkelige (Bateson 1987).

6. Børnene viste dagligt, at de var i stand til at forstå og agere efter de voksnes klassifikation af alvor og leg. Det gjorde de for eksempel ved at reagere forventeligt på en voksens krav om seriøsitet ved at kalde en opførelse, som de voksne opfattede som fjollet eller skammelig, for leg og ved at afvise uønsket interesse fra de voksnes side med udsagnet „vi leger bare“.
7. Pedersen udforsker leg og spøg i forbindelse med shamanisme i det nordlige Mongoliet og kommer frem til, at hans informanternes tilgang til åndernes eksistens, opførelse i ritualer og omtale af emnet (alle tre præget af tvetydighed, humor og spøg) udviser grænsen mellem alvor og leg og på den måde reflekterer deres kosmologiske verden, som er kendetegnet ved plasticitet og forandring (Pedersen 2011).

## Litteratur

- Adam, Barbara  
2004 Time. Cambridge: Polity.
- Amabile, Teresa  
1998 How to Kill Creativity. Harvard Business Review 76(5):76-87.
- Appell-Warren, Laura  
2000 Review of "Child's Play. Myth, Mimesis and Make-believe". Af Laurence R. Goldman (1998). New York: Berg Publishers. American Anthropologist 102(1): 190-91.
- Bateson, Gregory  
1987 [1972] A Theory of Play and Fantasy. In: G. Bateson: Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, And Epistemology. Pp. 138-48. New Jersey: Jason Aronson Inc.
- Bateson, Gregory, Don D. Jackson, Jay Haley & John Weakland  
1956 Towards a Theory of Schizophrenia. Behavioral Science 1:251-64.
- Bendsen, Simon  
2014 Kampen om den frie leg. Artikel. Berlingske Tidende 20. april. <http://www.b.dk/nationalt/kampen-om-barndommen-og-den-frie-leg>. Besøgt 21. marts 2016.
- Coradsen, Thomas  
2014 Leg er livsvigtigt. Berlingske Tidende 18. oktober. <http://www.b.dk/personlig-udvikling/leg-er-livsvigtigt>. Besøgt 21. marts 2016.
- Drazin, Robert, Mary Ann Glynn & Robert K. Kazanjian  
1999 Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. The Academy of Management Review 24(2):286-307.
- Driver, Michaela  
2008 New and Useless. A Psychoanalytical Perspective on Organizational Creativity. Journal of Management Inquiry 17(3):187-97.
- Ekman, Susanne  
2014 Is the High Involvement Worker Precarious or Opportunistic? Hierarchical Ambiguities in Late Capitalism. Organization 2(2):141-59.
- Freud, Sigmund  
1909 The Analysis of a Phobia in a Five Year Old Boy. In The Complete Psychological Works of Sigmund Freud. Two Case Histories. Vol. 10. Pp. 189-287. London: Hogarth.

- 1920 Além do Principio do Prazer. Em Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. 18. Rio de Janeiro: Imago.
- Gulløv, Eva  
1999 Betydningsdannelse blandt børn. København: Gyldendal.
- Hammershøj, Lars G.  
2012 Kreativitet. Et spørgsmål om dannelse. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, Birgitte Gorm  
2011 Beyond the Boundary. Bulletin of Science, Technology & Society 31(6):493-505.
- Hansen, Ole Henrik  
2012 Drop den frie leg i børnehaverne. Den Korte Avis 14. februar.
- Hasse, Cathrine  
2016 Science Innovation in Cultural Ecologies. Presentation at the Organizing Sciences Seminar. Københavns Universitet, 2. februar.
- Henare, Amiria, Martin Holbraad & Sari Wastell  
2007 Thinking through Things. Theorizing Artifacts Ethnographically. New York: Routledge.
- Henriksen, Carsten  
2010 Børn har altid skulle lære noget i børnehaven. Børn og Unge 7:4-7.
- Hjorth, Daniel  
2003 Rewriting Entrepreneurship. For a New Perspective on Organizational Creativity. København: Copenhagen Business School Press.  
2005 Organizational Entrepreneurship. With de Certeau in Creating Heterotopias (or Spaces of Play). Journal of Management Inquiry 14(4):386-98.
- Isaacson, Walter  
2011 Steve Jobs. New York: Simon & Schuster.
- James, Allison  
2012 "Child-centredness" and "the Child". The Cultural Politics of Nursery Schooling in England. In: A.T. Kjørholt & J. Qvortrup (eds): The Modern Child and the Flexible Labour Market. Early Childhood Education and Care. Pp. 111-27. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kallinikos, J.  
1996 Technology and Society. Interdisciplinary Studies in Formal Organization. Munich: Accedo.
- Lancy, David F.  
2008 The Anthropology of Childhood. Cherubs, Chattel, Changelings. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leach, Edmund R.  
1965 [1961] Two Essays Concerning the Symbolic Representation of Time. In: W. Lessa & E. Vogt (eds): Reader in Comparative Religion. An Anthropological Approach. Pp. 108-16. New York: Harper & Row.
- Moss, Peter  
2012 Governed Markets and Democratic Experimentalism. Two Possibilities for Early Childhood Education and Care. In: A.T. Kjørholt & J. Qvortrup (eds): The Modern Child and the Flexible Labour Market. Early Childhood Education and Care. Pp. 128-49. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Nielsen, Morten  
 2008 In the Vicinity of the State. House Construction, Personhood and the State in Maputo, Mozambique. Ph.d.-afhandling. København: Institut for Antropologi, Københavns Universitet.
- 2011 Futures Within. Reversible Time and House-building in Maputo, Mozambique. *Anthropological Theory* 11(4):397-426.
- Nunes, Angela  
 2001 No Tempo e no Espaço. Brincadeiras das Crianças A'uwe-Xavante. In: A.V. Macedo, A. Nunes & A. Silva (eds): *Crianças indígenas. Ensaios antropológicos*. Pp. 64-99. São Paulo: Global.
- Nussbaum, Bruce  
 2013 *Creative Intelligence. Harnessing the Power to Create, Connect and Inspire*. New York: HarperCollins.
- Pedersen, Morten Axel  
 2011 *Not Quite Shamans. Spirit Worlds and Political Lives in Northern Mongolia*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- 2013 Taking Things too Seriously. Professortiltrædelsesforelæsning, 6. oktober. Institut for Antropologi, Københavns Universitet.
- Piaget, Jean  
 1936 *The Origins of Intelligence in the Child*. London: Routledge and Kegan Paul.
- 1978 [1968] A epistemologia genética. In: V. Civita (ed.): *Os pensadores*. Pp. 1-64. São Paulo: Abril Cultural.
- Paarup, Lotte  
 2006 *Leg med dit barn*. København: Politiken.
- Singer, Dorothy G. & Jerome L. Singer  
 1990 *The House of Make Believe. Children's Play and the Developing Imagination*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sundhedsstyrelsen  
 u.d. Fri leg er vigtig for børns sundhed. <https://www.sundhed.dk/borger/sygdomme-aa/boern/om-boern/boerns-udvikling/fri-leg-er-vigtig-for-boerns-sundhed/>. Besøgt 21. marts 2016.
- Tanggaard, Lene  
 2008 *Kreativitet skal læres*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Turner, Victor  
 1982 *From Ritual to Theatre. The Human Seriousness of Playing*. New York: PAJ Books.
- Viveiros de Castro, Eduardo  
 2011 Zeno and the Art of Anthropology: Of Lies, Beliefs, Paradoxes, and Other Truths. *Common Knowledge* 17(1):128-45.
- Winnicott, Donald  
 1971 *Playing and Reality*. London: Tavistock.
- Åm, Eli  
 1989 *På jakt etter barneperspektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.



# EN ANTROPOLOG SOM INNOVATIONSKATALYSATOR I POLITIET

JAZMIN CULLEN

„Jeg har aldrig læst noget så ærligt“, sagde politibetjenten til mig, efter at jeg havde afleveret mit første analytiske produkt til denne store offentlige organisation, Sydøstjyllands Politi (efteråret 2013).<sup>1</sup> Han var leder på højt plan, og han havde været ansvarlig for et af de interne projekter, som jeg var blevet tilknyttet qua min stilling som strategisk analytiker. Vi havde i projektgruppen fået til opgave at undersøge, hvordan vi kunne understøtte en organisationsudvikling, og dermed, hvordan der blev arbejdet kriminalpræventivt i politikredsen. Jeg blev overrasket over, at mit produkt blev omtalt som ærligt. For mig at se var mit bidrag en naturlig følge af en etnografisk analyse af medarbejdernes arbejdsdag samt deres forståelse af egen arbejdspraksis. Hvad mente denne politibetjent med ærligt, og hvorfor blev mit analytiske bidrag fremhævet som særlig ærligt? Med disse spørgsmål som udgangspunkt vil jeg på de følgende sider beskrive, hvordan omtalte projektarbejde forløb, og derigennem udfolde aspekter af en „ærlig“ antropologisk analyse. Jeg vil vise, hvordan jeg som antropolog ved brug af den etnografiske tilgang professionelt og systematisk arbejdede med menneskers hverdag i en organisatorisk kontekst.

Under min ansættelse som intern antropolog gik jeg til organisationen med en åben og (konstruktiv) kritisk tilgang, og jeg forsøgte at fremlægge mine observationer og mine indsigter uden at lade dem styre af ledernes ønsker og kollegernes forventninger. Jeg forsøgte at opbygge en særlig position uden for hierarkiet, en form for helle, som gav mig mulighed for at gøre opmærksom på organisatoriske udfordringer. Som nævnt oplevede mine kolleger de antropologiske bidrag som ærlige indsigter i en hierarkisk organisation, hvor det for medarbejder og leder ikke er nemt at sige sin mening uden strategiske organisatoriske overvejelser. Jeg mener, at netop min position på kanten af hierarkiet overskred fastlåste organisatoriske roller, antagelser og måder at agere på – og på den måde kunne jeg løbende fremlægge noget, som blev oplevet som ærligt.

I mit arbejde oplevede jeg, at mine praksisnære analyser af hverdagen kunne bruges til noget. Mine konklusioner blev for eksempel anvendt af øverste ledelse til at træffe beslutninger om, hvordan de kunne reallokere personalemæssige ressourcer og udvikle organisationen. Beslutninger som nok ikke havde været mulige, eller i bedste fald ville have været anderledes, hvis de var blevet taget uden den etnografiske indsigt. Jeg kunne altså tilføje noget nyt, som på den ene side var koblet til hverdagens praksis, og som på den anden side lå uden for de gængse måder at gøre tingene på. I forlængelse heraf mener jeg, at antropologen evner at gøre organisationers hverdagspraksis synlig og fremlægge daglige praksisser som nye beretninger af relevans både for leder og for medarbejder. Dermed bliver det antropologiske arbejde en del af en innovativ praksisdrevet organisationsudvikling, som bliver til i en samarbejdsorienteret proces, hvor forskellige aktører på tværs af organisatoriske skel bliver involveret (Lex 2013).

Mine etnografiske beskrivelser bygger på mine oplevelser som ansat i politiet (2013-2015). De kommende afsnit er derfor ikke en videnskabelig analyse af en stor offentlig organisation, men nærmere en refleksion over min oplevelse af at arbejde som „in-house“-antropolog. Inden jeg kan udfolde de empiriske eksempler, der understøtter mit fokus på antropologens position og ærlighed, er det vigtigt at forstå konteksten for mit arbejde. Herunder følger således en scenebeskrivelse af en politiorganisation under løbende omstilling.

## Omstilling til det videns- og analysebaserede politi

I 2011 og 2012 udarbejdede Dansk Politi omfattende interne analyser, som blandt andet vurderede kriminalteknikken (undersøgelse af DNA, spor etc.), færdselsindsatsen og analysearbejdet. Hensigten var at effektivisere politiet og at fastholde organisationens evne til at løse kerneopgaver i et stadig mere komplekst kriminalitetsbillede. Historisk set havde den løbende evaluering og kvalitetssikring været præget af kvantitativ målstyring og lighedstegn mellem indsats og effekt. Denne form for styring var over en årrække blevet implementeret i alle landets områder og afdelinger, og hertil hørte løbende sammenligninger mellem de forskellige organisationers resultatskabelse og effektivitet – også kaldet „benchmarking“ (Butterfield et al. 2014:396-97). En af konklusionerne i de interne analyser var, at organisationen skulle arbejde mere videns- og analysebaseret, og denne nye måde at anskue arbejdet og anklagemyndighedens virke på blev central for politiets udviklingsstrategier for 2011-2015.<sup>2</sup>

Jeg var en del af den første generation af strategiske analytikere i Sydøstjyllands Politikreds. I 2010 havde kredsen udstukket nye organisatoriske rammer, der skulle styrke det kriminalpræventive arbejde, og Det Kriminalpræventive Sekretariat

(DKS) fik det styrende og koordinerende ansvar for at understøtte lokalafdelingernes udvikling. Jeg var ansat til at udarbejde strategiske analyseprodukter, som øverste ledelse kunne bruge i forbindelse med kriminalitetsudvikling og organisationsforandringstiltag. Organisatorisk var jeg placeret i den nyoprettede Efterretnings- og Analyseenhed, hvor jeg havde en stabsfunktion. I kredsen havde strategiske analyser også hovedsageligt bestået af benchmarking, udarbejdet af „controllere“ og politiuddannede personer. De sammenlignede anmeldelses- og sigtelsestal med andre enheder og fandt på den baggrund frem til, hvilke af landets politikredse som var hårdest ramt af kriminalitet, og hvilken kriminalitet det drejede sig om. De kunne desuden holde øje med, hvilke kriminalitetsområder der var på retur, og hvilke som var begyndt at stige målt i hyppighed og grad af alvor. Konklusionerne af benchmarking blev brugt af ledelsen til at sammenligne de forskellige politikredses evner til at håndtere kerneopgaver og effekterne heraf.

Den kvantitative tilgang til opgaveløsning og effektmålinger var altså en integreret del af kredsen, og det var ikke altid nemt at være førstegenerationsanalytiker med en kvalitativ baggrund og tilgang. Det kom på den ene side til udtryk ved, at jeg i starten havde svært ved at forstå de begreber, som vores politiuddannede ledere brugte. På den anden side havde selvsamme ledere svært ved at definere arbejdsprocedurer og metoder for os strategiske analytikere.<sup>3</sup> De første arbejdsopgaver lød da også på, at vi skulle benchmarke. Min daværende kollega og jeg selv, de eneste strategiske analytikere i politikredsen og begge relativt nyuddannede, fandt et vist mod til at argumentere for, at vi gerne ville gå til vores analyser på anden vis. Vi ønskede at sætte vores kvalitative kompetencer i spil og derved give andre kvalificerede bud på politiets opgaveløsning. Vores ledelse godkendte vores arbejdsmetoder, og vi fik mulighed for at benytte en kvalitativ tilgang til løsning af de opgaver, vi blev stillet. I det danske politiske strategiske analytikernetværk erfarede jeg, at andre analytikere ikke havde fået samme metodiske og analytiske frihed af deres ledere. De fortsatte ofte med at analysere organisationen ud fra kvantitativ benchmarking. Jeg mener, at vores metodefrihed skyldes dels vores mod til at argumentere for brugen af egen faglighed, dels vores ledes visioner om at arbejde videns- og analysebaseret samt deres forståelse af at have akademikere ansat til at se nærmere på og analysere komplekse problemstillinger i egen organisation.

## Forskellige tilgange til samme opgave

Vores projekt var kredsdekkende og involverede alle lokalstationer og flere af de centrale afdelinger. Min projektgruppe, der var sammensat med henblik på at undersøge det kriminalpræventive arbejde i politikredsen, repræsenterede forskellige

afdelinger og hierarkiske niveauer i organisationen: politiledere, HR-medarbejdere, mellemledere, menige politibetjente og jeg selv som strategisk analytiker.

Til det første projektgruppemøde pointerede jeg, at et retvisende billede af den kriminalpræventive organisation nødvendigvis måtte bestå af en kortlægning og analyse af daglige arbejdspraksisser. De andre projektdeltagere var positive over for den kvalitative tilgang, og vi blev enige om at splitte opgaveprocessen op i to dele. For det første ville vi lave en kortlægning af, hvordan reorganiseringen fra 2010 var blevet implementeret og aktuelt fungerede i dagligdagen. For det andet ville vi udarbejde konkrete anbefalinger til, hvordan den fremtidige organisering kunne tage sig ud. I dette projekt var det vigtigt for ledelsen, at der var plads til forskellige fagligheder. Vi skulle arbejde tværfagligt, og vi skulle berige hinandens baggrunde og tilgange. Helt konkret betød dette, at jeg ikke fik lov til at udøve antropologi i den form, som jeg kender fra mine studier på Institut for Antropologi på Københavns Universitet.

Projektlederen havde været på en lederuddannelse, og han havde her fået en instrumentel tilgang til, hvordan man skaber organisationsforandringer. Han gik for eksempel til begrebet organisationskultur med en tro på, at hvis medarbejderne skruer op eller ned på brugen af eksempelvis teknologiske hjælpemidler ét sted i organisationen, vil det have en bestemt (ind)virkning et andet sted i organisationen. På studiet havde jeg læst Linda Smircich (1983), som beskriver, hvordan visse retninger inden for organisationsstudier definerer organisationskultur som noget, organisationer *har*, altså instrumenter, som kan kontrolleres og manipuleres, hvilket svarede til min projektleders opfattelse. Smircich beskriver videre den instrumentelle tilgangs modsætning, hvor organisationskultur fungerer som en form for metafor. Metaforen anvendes til at forklare og forstå sociohistoriske kontekster og værdier og stille spørgsmål til, hvad det i det hele taget vil sige at være organiseret, og hvordan man opnår organisering (op.cit.353). Sidstnævnte måde at arbejde med organisationer, kulturer og forandringsprocesser på læner sig i højere grad op ad min antropologiske tilgang til organisationskulturbegrebet (se bl.a. Jordan 1994; Wright 1994; Kunda 2003; Krause-Jensen 2010).

På vores møder stod projektlederen fast på den instrumentelle tilgang til kultur, og gruppen besluttede i den forbindelse, at vi skulle anvende Harold J. Leavitts organisationsmodel, der opererer med fire indbyrdes sammenhængende elementer: opgave, teknologi, struktur og aktører (Leavitt 1965). Disse fire elementer hænger ifølge Leavitt uløseligt sammen. Jeg var skeptisk, men jeg valgte at følge antropolog Ann T. Jordans (1994:9) opfordring til at fjerne den antropologiske berøringsangst over for det instrumentelle kulturbegreb. Frem for at afvise mine kollegers tilgang brugte jeg gruppens fokus på kultur til at argumentere for udformningen af et sociokulturelt kapitel, der kunne udforske kulturelle, sociale og

materielle relationer og interaktioner. Der var tale om aspekter, som ikke direkte kunne måles og vejes, dvs. opgøres kvantitativt, men som jeg forventede ville påvirke de fire elementer, organisationen blev opdelt i, og dermed hele arbejdet med den kriminalpræventive indsats. Altså foreslog jeg, som Steen Hildebrandt (2011) før mig, at modellen blev suppleret med et femte element, således at vi arbejdede med teknologi, opgaver, struktur, aktører og *daglig praksis*. Jeg foreslog ganske enkelt at anvende kvalitative etnografiske metoder til observation af og interviews om medarbejdernes hverdag.

## Metodiske kompromisser

Ud over de epistemologiske forskelligheder, som vi forhandlede i det tværfaglige samarbejde, blev min klassiske tilgang til etnografisk metode også udfordret. Jeg havde ikke mulighed for at foretage et feltarbejde af længere varighed (måneder eller år) (se fx Malinowski 1964), og derfor tyede jeg til alternative feltarbejdsformer, hvor dataindsamlingen blev kondenseret til en varighed af to-tre uger. Jeg skulle derudover forsøge at gøre formidlingen af mine indsigter brugbare ved at sikre et potentiale for handlingsorienteret værdiskabende forandring. Den endelige rapport skulle være af begrænset omfang, og jeg måtte for eksempel udelade akademiske referencer fra teksten. I forhold til min afrapportering mødte jeg særligt i ledelsen en række krav om statistisk repræsentativitet. Ledende aktører ville ikke opfatte mine analyser som valide, hvis jeg ikke formåede at inddrage et omfattende antal medarbejdere. Så selv om hverken jeg eller de andre i projektgruppen var statistikere, og vi ingen mulighed havde for at vurdere den statistiske repræsentativitet i vores konklusioner, blev der stillet et krav om, at så mange som muligt skulle høres. Det betød, at jeg måtte finde balancen mellem de knappe tidsmæssige ressourcer og forventningen om en bred repræsentativitet.

Med en tro på, at jeg kunne indhente brugbare data, drog jeg ud til seks lokalstationer. Her interviewede jeg de politifolk, der arbejdede i de kriminalpræventive sektioner, lederne af sektionerne samt lokalpolitilederne. Jeg interviewede også centrale aktører i Det Kriminalpræventive Sekretariat. Derudover var jeg med på forskellige patruljeopgaver såsom knallertkontrol og almindelige natpatruljer. Disse patruljeopgaver blev grundlag for mine antropologiske refleksioner over politiets praksis med det kriminalpræventive arbejde. Metodemæssigt var interviewene mindre åbne, end jeg tidligere havde været vant til. Opgavens beskaffenhed betød, at jeg måtte arbejde med et klart og veldefineret sigte, og det var således ikke et eksperimenterende feltarbejde. Alligevel var mine spørgsmål tilstrækkeligt åbne til, at der kom mange andre temaer på bordet end dem, vi oprindeligt søgte, hvilket jeg vil komme tilbage til senere i artiklen.

## Antropologens møde med politiet

Det er først i nyere politihistorie, at politiet har haft antropologer til at undersøge deres organisationer og arbejdsrelationer. Akademiske medarbejdere har historisk set haft en juridisk baggrund og har typisk ikke været organisationsudviklere. Det var derfor nyt for mine kolleger at have med antropologer at gøre. Dette afspejlede sig på mange måder i den daglige kontakt, hvor vi så at sige talte forskellige sprog. På andendagen for min ansættelse talte jeg med en politikollega om, hvad jeg havde beskæftiget mig med i mit speciale:

Jeg har skrevet om det postfascistiske eftermæle i Argentina. Her lavede jeg feltarbejde i en nonprofitforskningsinstitution. Jeg så blandt andet på de interne magtstrukturer, og hvordan de var påvirket af fortællinger og erfaringer om kampen mod militærjuntaen tilbage i 70'erne og 80'erne.

Kollegaen kiggede efterfølgende på mig og sagde: „Jeg forstår simpelthen ikke, hvad du siger.“ Dér gik det op for mig, at min antropologiske selvforståelse som én, der kan tale med alle slags mennesker, var en anelse selvforherligende. Fra den dag – heldigvis tidligt i min ansættelse – nedtonede jeg mine akademiske talemåder, både af respekt for mine politikolleger og for at sikre en bedre fælles forståelse af daglige udfordringer i det organisatoriske arbejde.

Ud over disse sproglige barrierer vidste mange af de menige politikolleger, som jeg var i dialog med, til at begynde med ikke, hvem jeg var, eller hvad jeg som strategisk analytiker arbejdede med. Jeg fornemmede en vis irritation og ærefrygt, når jeg forklarede, at jeg understøttede øverste ledelse i deres beslutninger. Min fornemmelse var, at de så mig som en, der ville have dem til at arbejde mere og hurtigere. Eller en slags ledelsesspion, som er et udtryk, kriminologen Frederick Cram bruger til at beskrive, hvordan menige politibetjente betragtede ham under et feltarbejde, som var blevet godkendt af organisationens ledelse (Cram 2016). Så selv om min tætte kobling til ledelsen rent formelt åbnede døre for mine studier i organisationen, havde den også en anden og mere udtalt negativ betydning.

For at bløde relationen op forsikrede jeg involverede kolleger om komplet anonymitet. Derudover pointerede jeg, at det interessante for mig var at høre, hvordan det var for dem at arbejde under de organisatoriske rammer, som var udstukket centralt af ledelsen. Jeg forklarede, at jeg ved at inkludere deres daglige gøremål ønskede at skabe en mere nuanceret og medarbejderdrevet forståelse af det kriminalpræventive arbejde. Jeg slog fast, at den øverste ledelse dermed kunne træffe beslutninger med udgangspunkt i medarbejdernes arbejdsrealitet. Dette skabte tillid hos politifolkene, som åbent delte historier om alt fra daglige frustrationer til fremtidige drømmevisioner. Jeg mener, at mine

spørgsmål i visse tilfælde også satte en refleksionsproces i gang hos mine kolleger. I vores dialog kunne de forholde deres arbejde til bredere organisatoriske og samfundsmæssige spørgsmål og derved transcendere deres typiske „her og nu“-fokus. Jeg mener endvidere, at den involverende tilgang fik en utilsigtet positiv konsekvens, da medarbejderne efter en lidt svær begyndelse betragtede de kvalitative aktiviteter som en demokratiserende proces, hvor deres praktiske hverdag blev taget seriøst af ledelsen.

## Organisatorisk diskrepans mellem vision og praksis

I det daglige arbejde blandt politiets medarbejdere ude på de lokale politistationer blev den centralt styrede benchmarking sjældent omtalt eller anvendt. Den virkede simpelthen afkoblet fra medarbejdernes hverdag. I stedet byggede politikolleger meget af deres arbejde på årtiers erfaringsgrundlag. Politibetjente skifter sjældent branche, og gennem min tid i organisationen var jeg med til at fejre flere 25-, 30- og 40-årsjubilæer. Denne erfaringsbaserede arbejdstilgang var ofte forankret i en lokal kontekst og skabt over en lang årrække, og i mine interviews fandt jeg stor værdi i historier og oplevelser fra politibetjentenes hverdag. Dog viste mine analyser også, at politifolkene i mindre grad tog højde for overordnede organisatoriske og samfundsrelevante perspektiver. I stedet knyttede de deres professionelle identitet og løbende arbejde op på evnen til at kunne handle her og nu. Politibetjentene havde med andre ord ofte svært ved at sætte sig ud over daglige gøremål og reflektere over kompleksiteten i politihvervet. Derudover oplevede jeg, at kolleger ofte reproducerede eksisterende praksisser og overbevisninger. De var sjældent åbne for at prøve nye arbejdsmetoder af eller se deres politiarbejde fra nye perspektiver. Når jeg talte med dem om logikken bag visse, for mig at se ulogiske, praksisser, var svaret ofte: „Jamen, sådan har vi altid gjort.“<sup>4</sup> Jeg mener, at denne „sunde fornuft“ stammer fra en iboende og uudtalt frygt for at træde forkert i den hierarkisk inddelte og topstyrede organisation. Traditionelt har medarbejdere og mellemledere reproduceret ledernes måder at gøre tingene på, fordi det ganske enkelt har givet dem bedre muligheder for advancement. Jeg mener, at dette har betydet, at nye metoder er blevet fravalgt, da de afviger fra ledelsens handlingsmønstre og forståelsesrammer. Det skal nævnes, at to mellemledere har formået at skabe gode vilkår for det kriminalpræventive arbejde. Ved at gå anderledes og systematisk til lokalstationernes arbejde har de formået at forbedre organisationens samarbejde og vidensdeling.

Mine analyser indikerede, at den nævnte strategi fra 2010 ikke havde haft den tilsigtede effekt. Flere af mine politikolleger, som var placeret i de daværende forebyggelsessektioner, berettede om, hvordan Det Kriminalpræventive Sekretariats

koordinerende og styrende rolle nærmest var ikke-eksisterede. De havde eksempelvis ikke været i kontakt med de koordinatore, som skulle hjælpe politifolk i hverdagen. Mit materiale tydeliggjorde ydermere, at mine politikolleger sjældent fandt tid til at udføre det kriminalpræventive arbejde, fordi de havde travlt med andre opgaver. De måtte fokusere på „brandslukningsopgaver“ – altså reaktive opgaver frem for proaktive opgaver (se også Jacobsen & Sørensen 2013:314). Et eksempel på dette kunne være, at deres kontakt med unge, der havde begået noget kriminelt, udelukkende relaterede sig til den pågældende lovovertrædelse. De havde ikke tid til en såkaldt bekymrings samtale, at indgå i dialog med den unge og dennes forældre og hjælpe dem på rette vej, inden der eventuelt ville ske en lovovertrædelse. Ønsket om at forebygge var klart til stede, men det var simpelthen ikke muligt på grund af andre opgaver og for få ressourcer. Medarbejderne satte også direkte spørgsmålstejn ved, om det kriminalpræventive arbejde i det hele taget var en prioritet for den øverste ledelse. Flere pointerede, at de kriminalpræventive indsatser blev nedprioriteret, fordi de ikke kunne måles kvantitativt og derfor ikke var synlige i den endelige evaluering af politiets arbejde.

Min undersøgelse viste endvidere, at både den geografisk spredte fordeling af lokalstationerne og den hierarkiske organisering betød, at der var langt mellem beslutningstagerne og de menige politikolleger. Organisationen havde fysiske og hierarkiske barrierer, som gjorde, at viden ikke flød ubesværet mellem ledere og medarbejdere. Desuden forholdt politibetjentene sig ikke til nye informationer og indsamling af viden om nye kriminalpræventive metoder. De læste ganske enkelt ikke de rapporter, der blev lagt op i politikredsens onlinevidensdelingsplatform. Dette var et problem for ledelsen, da rapporterne på den ene side informerede om nye strategier, visioner og interne arbejdsprocedurer og på den anden side delte viden om, hvordan man kunne bedrive kriminalpræventivt politiarbejde anno 2013. Den nærmest militært opbyggede hierarkiske politiorganisation skabte altså afstand mellem medarbejdere og ledelse, hvilket bidrog til en modsætning mellem ledernes ønsker for organisationen og medarbejdernes praksis.

## Den ærlige analyse

I afrapporteringen af mine resultater pegede jeg hverken fingre ad ledelse eller medarbejdere. Jeg så det som en vigtig opgave at være tro mod mine kolleger, og jeg måtte ligeledes informere den øverste ledelse om mine resultater, ikke som en nedsablende kritik, men en konstruktiv rettesnor, som kunne bruges fremover. I mine anbefalinger forsøgte jeg at give organisationsstrukturelle bud på de udfordringer, som havde gjort, at de kriminalpræventive indsatser var stærkt

reduceret, og jeg pointerede for eksempel, at organisationen ikke var en statisk enhed, en „organisationskultur“, men en dynamisk og flertydig „virkelighed“, som konstant bliver forhandlet af såvel leder som medarbejder.

Som afsluttende refleksion mener jeg, at min styrke som antropolog ikke lå i rapportens afsluttende instrumentelle anbefalinger. Jeg arbejdede som nævnt i en hierarkisk opdelt organisation, hvor de færreste medarbejdere havde oplevet at være i direkte dialog med beslutningstagerne. Jeg mener, at den antropologiske tilgang og position (utilsigtet) medierede mellem de forskellige praksisser og skabte et informativt bindeled mellem menige politikolleger og øverste ledelse. Jeg var ansat af ledelsen til at undersøge organisationen med en analytisk tilgang, og på den måde var jeg i udgangspunktet ledelsens blik rundt i organisationen. Jeg ønskede dog ikke at have en entydig position eller rolle, og derfor bevægede jeg mig ud i organisationen. Som nævnt tog jeg ud til lokalstationerne, og jeg var med politikollegerne ude i den „virkelige“ verden. Jeg forsøgte at forstå deres dagligdag fra deres perspektiv. Det krævede tillid og respekt, hvilket jeg opbyggede ved netop at være til stede og tage mine kollegers arbejde seriøst. Jeg havde ikke en bestemt overbevisning eller en særlig positioneret interesse at forsvare. Jeg forsøgte nærmere at finde fælles meningsgivere, som inkluderede såvel øverste ledelses holdning som politikollegernes praksis. I min funktion og position, som overskred de hierarkiske lag, opstod en kanal mellem medarbejder og leder, hvor daglige udfordringer kunne behandles. Jeg fik altså en medierende og involverende rolle, hvor ledere og medarbejdere var taget i samråd, og hvor mine indsigter ikke var betonet af en hierarkisk positioneret interesse.

Med denne refleksion kan jeg vende tilbage til dette praktiske bidrags indledende spørgsmål. Hvorfor oplevede politiet mine antropologiske analyser som ærlige? Og hvorfor var det anvendeligt for medarbejder og leder? Jeg mener, inspireret af Ann T. Jordan (1994), at dele af svaret ligger i min position i organisationen. Med en transcenderende og medierende position kunne jeg opbygge, hvad politiet selv henviste til som en bred, tværorganisatorisk og ærlig viden om organisationens daglige processer. Jeg kunne håndgribeliggøre nye perspektiver af organisationers hverdagspraksis og fremlægge dem som beretninger af relevans for både leder og medarbejder. Dermed blev mit antropologiske arbejde en praksisdrevet organisationsudvikling, som udfoldede sig i en samarbejdsorienteret analytisk proces, hvor forskellige aktører blev inkluderet på tværs af organisatoriske skel.

Søgeord: politi, organisationsudvikling, innovation, antropolog, hierarki, organisationskultur

## Noter

1. Sydøstjyllands Politi dækker syv kommuner fordelt på seks lokalstationer. Politistationen i Horsens dækker både Horsens og Hedensted og er den centrale station i politikredsen. Her sidder eksempelvis politidirektøren, anklagemyndigheden, og afdelinger som Efterretnings- og Analyseenheden samt Det Kriminalpræventive Sekretariat, som er kredsdekkende afdelinger.
2. I tillæg til implementeringen af den analysebaserede tilgang skrev Nadja K. Hestehave, som er analytiker hos Rigspolitiet, bogen *Proaktiv kriminalitetsbekæmpelse for politifolk* (Hestehave 2013). Ud over politifolk henvender den sig til samarbejdspartnere og andre faggrupper ansat hos Dansk Politi. Bogen tager udgangspunkt i forskning og erfaringer fra andre lande og søger at skabe en model for, hvordan man i Danmark kan arbejde videns- og analysebaseret med bekæmpelse og forebyggelse af kriminalitet.
3. Dette underbygger Anne-Stina Sørensen, fagleder i sociologi og kriminologi ved Politiskolen, ved at påpege, at kvalitative analyser har været nedprioriteret i en dansk kontekst, netop fordi politiet som offentlig institution skal vise, at de kan kvalitetskontrolleres ved kvantitative benchmarkmålinger (Sørensen 2010:270).
4. Rolf Granér, lektor og politiforsker, peger for eksempel på tendensen hos politiet til at være konservativ og basere sine løsninger på et princip om sund fornuft (Granér 2004:9). Sørensen peger desuden på, at der i politiets regi er en „organisationskultur“, hvor der ikke tales åbent om fejl, og derfor fastholdes de gængse og allerede afprøvede metoder (Sørensen 2010:270-71).

## Litteratur

- Butterfield, Reginald, Christine Edwards & Jean Woodall  
2004 The New Public Management and the UK Police Service. *Public Management Review* 6(3):395-415.
- Cram, Frederick  
2016 Perceptions of Me, Conceptions of You: Refining Ideas of Access to, and “Acceptance” within, the Police Organisational Field. *Policing and Society*.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2016.1183001>. Besøgt juni 2017.
- Granér, Rolf  
2004 Patrullerande polisens yrkeskultur. Lund: Socialhögskolan, Lunds Universitet
- Hestehave, Nadja K.  
2013 Proaktiv kriminalitetsbekæmpelse for politifolk. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hildebrandt, Steen  
2011 En organisationsmodel. 26. september. <http://www.steenhildebrandt.dk/2011/09/en-organisationsmodel/>. Besøgt juni 2017.
- Jacobsen, Michael Hviid & Anne-Stina Sørensen  
2013 Kriminologi – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jordan, Ann T. (ed.)  
1994 Organizational Culture: The Anthropological Approach. *NAPA Bulletin* 14(1): 3-16.
- Krause-Jensen, Jakob  
2010 Flexible Firm. The Design of Culture at Bang & Olufsen. Oxford: Berghahn Books.

- Kunda, Gideon  
2003           Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation. In: M.J. Handel (ed.): *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Pp. 351-69. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leavitt, Harold J.  
1965           Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. In: J.G. March (ed.): *Handbook of Organizations*. London and New York: Routledge.
- Lex, Simon  
2013           Innovation i praksis. Omstilling til markedsorientering i Post Danmark. Ph.d.-afhandling. København: Institut for Antropologi, Københavns Universitet.
- Malinowski, Bronislaw  
1964 [1922] Introduction: The Subject, Method, and Scope of this Inquiry. In: B. Malinowski: *Argonauts of the Western Pacific*. Pp 1-20. London: Routledge & Keegan Paul.
- Smircich, Linda  
1983           Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3):339-58.
- Sørensen, Anne-Stina  
2010           Akademikerne og politiet – kampen mellem teori og praksis. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskab* 97(3):268-74.
- Wright, Susan  
1994           “Culture” in Anthropology and Organizational Studies. In: S. Wright (ed.): *Anthropology of Organizations*. Pp. 1-34. London: Routledge.



## ANMELDELSE

**KAREN VALENTIN & KAREN FOG OLWIG (RED.): Mobilitet og tilknytning. Migrantliv i et globaliseret Danmark. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag 2015. 224 sider. ISBN 978-87-7124-365-9. Pris: 227,45 kr. (pb)**

Denne bog udgør et antropologisk bidrag til forskningen i migration. Gennem et fokus på mobilitet og tilknytning belyser den forskellige årsager til, at mennesker migrerer. Bogens overordnede formål er at undersøge forskellige kategorier af migranter i Danmark ud fra et bredt tidsligt og stedsligt perspektiv og derigennem placere og analysere migranternes mobilitet i globale migrationsprocesser. Bogen stiller ind på migration som et mangeartet fænomen, der kan foregå på mange forskellige måder og ofte er betinget af såvel individuelle valg som tilfældige omstændigheder. Forfatterne søger at gøre op med et udbredt perspektiv i migrationsforskningen på indvandring som noget, der domineres af visse etniske „grupper“, der er etableret i stærke migrantsamfund i modtagerlandene. Herved håber bogens forfattere at bidrage til en gentænkning af dansk indvandrerforskning, og det fokus på „integration“, som denne har været præget af, idet forfatterne blandt andet påpeger, at mobilitet og integration ikke udgør adskilte og modsatrettede størrelser, idet migranter skaber tilknytning til flere steder. Et formål med bogen er således at indfange diverse transnationale dynamikker og processer ved at belyse tilknytning til oprindelseslandet som noget, der skifter karakter i lyset af generelle forandringer, og ved at undersøge det at være knyttet til flere steder samtidig. Introduktionen til bogen definerer migration i et transnationalt perspektiv som noget, der vedrører „tæt forbundne fysiske, sociale og personlige mobilitetsprocesser, der skal forstås i forhold til kulturelle opfattelser og praksisser i migranternes hjemland såvel som i migrationsdestinationen“ (s. 10).

Bogen består af en introduktion og ni kapitler, som alle er forfattet af antropologer. Bogens ni etnografiske studier omhandler forskellige grupper af migranter i Danmark og deres migrationsruter. Studierne omfatter nepalesiske studerende, ukrainske landbrugspraktikanter, filippinske au pair-piger, forskellige grupper af flygtninge, caribiske migranter, grønlandske studerende og muslimer med pakistansk baggrund. Migrationsforskningen har ofte koncentreret sig om rationelle årsager til at migrere. Med sit fokus på det uforudsigelige, tilfældige og lystbetonede ved migration og mobilitet er *Mobilitet og tilknytning* særdeles nytænkende inden for sit område. De forskellige kapitler udfolder på overordentlig interessant vis forskellige aspekter af dette analytiske fokus på mobilitet. De

forskellige bidrag beskriver, hvordan migrationsruter formes hen ad vejen, er uforudsigelige, tilfældige og langt fra udgør lineære, men derimod „sammenvævede rodnet“, som det fremgår af blandt andet Kristina Grünenbergs studie om bosniske flygtninge. Mobilitet udgør også en rumlig metafor for forandringer i social status og relationer, hvilket kommer til udtryk i for eksempel forhåbninger om fremtiden, som Zachary Whytes bidrag om flygtninge på danske sprogskoler belyser. Mobilitet kan også tage form af en religiøs mobilitet, en spirituel form for bevægelse og transformation, som opleves ved at tage på religiøse visitter i oprindelseslandet for at søge de religiøse „rødder“ i sufismen, som Mikkel Rytters studie af dansk-pakistanske muslimer viser. Endelig handler mobilitet også om social og politisk mobilitet, for eksempel blandt grønlandske studerende i Danmark, der betragter deres uddannelse i Danmark som noget, de gør for Grønlands fremtidige selvstændighed, som Janne Floras studie beskriver.

De forskellige bidrag viser også, hvordan tilfældighed ofte spiller en rolle for mobilitet. Migranter navigerer mellem forskellige mulige fremtidsscenerier, der afhænger af forskellige begrænsninger og muligheder, som Karina Dalgas' studie af filippinske au pair-piger viser. Mobilitet er på mange måder formet af uventede drejninger eller forskellige afgørende sammentræf. Mobilitet kan opstå på baggrund af et tilfældigt blik på en brochure fra en dansk uddannelsesinstitution på et kontor i Nepal, som det fremgår af Karen Valentins studie af uddannelsesruter og mobilitetsmønstre blandt nepalesiske studerende i Danmark, eller ved at det skib, man arbejder på, støder på dansk grund, som Karen Fog Olwigs studie af caribiske migranter viser. De forskellige bidrag illustrerer således, at migration ikke alene er betinget af strukturelle vilkår og begrænsede muligheder, men også af eksplorative og kreative elementer. Bidragene viser samtidig også de konsekvenser, som statslige regler for migration har for individuelle og kollektive liv, for eksempel i Birgitte Romme Larsens studie af nyankomne flygtningeforældres skabelse af mening, tillid og fremtidshåb i Danmark. Bidragene udfolder desuden, hvordan tid på forskellige måder betinger migrationsprocesser, både i form af historie, biografi, integrationstid og ventetid. Ligeledes er forskellige former for håb på spil, for eksempel i forestillinger om „det gode liv“, og i „bedrageriske“ eller „stædige håb“, som Vera Skvirskajas studie af ukrainske praktikanter viser.

Bogen rummer refleksioner om forskningens rolle i samfundet og ikke mindst om forholdet mellem indvandrings- og integrationspolitik og forskning. Kristina Grünenberg bemærker i sit bidrag, at på trods af at forskningsresultater for længst har kastet lys over mange forskellige emner, er det de samme diskussioner og debatter om migration, der gør sig gældende i dag som i 1990'erne. Dette foranlediger til et spørgsmål om, i hvor høj grad der er en reel efterlysning af forskning på området, så længe denne forskning ikke giver de svar, som politikerne ønsker.

De forskellige bidrag giver udtryk for, at studiet af migration i Danmark som i andre lande finder sted i et stærkt politiseret felt med et dertilhørende sprogbrug, som ofte fremstiller migranter som ressourcetsvage og forarmede ofre for deres egen kultur. Bidragene skaber et andet billede af migranter som ressourcestærke, handlekraftige og eventyrlystne personer med selvvalgte identiteter, hvis migrationer er foretaget ud fra individuelle valg. Indimellem undres man over fremhævelser af migranter som for eksempel ressourcestærke, hvilket kan fremstå som en overbetoning af et alment antropologisk aktørorienteret perspektiv, men som netop afspejler vilkår for at forske i et stærkt politiseret felt, hvor det kan opleves som nødvendigt at gøre op med bestemte medieskabte billeder af migranter.

Et sådant opgør forekommer også i forfatternes forfriskende gentænkning af integrationsbegrebet, hvis analytiske værdi har været debatteret i årtier. Bogens forskellige bidrag viser, at mobilitet og integration ikke udgør adskilte og modsatrettede størrelser, men er sammenvævede og snarere betinger hinanden, idet migranter skaber og genskaber tilknytning til flere steder. Dette udfoldes gennem et relationelt perspektiv på mobilitet, der anerkender, at bevægelse og stilstand er grundlæggende forbundne aspekter i menneskers liv.

Hvad angår bogens hovedformål, som er funderet i et opgør med tidligere migrationsforsknings centrering om „grupper“, udgør bogen et nyt bidrag i forhold til en etableret forskningsmæssig tendens til at anskue migration og integration gennem en etnisk linse og at fokusere på grupper frem for individer. Man kan dog spørge, om nutidens migration adskiller sig fra andre tiders migration ved i højere grad at være præget af individualitet og diversitet, som bogen indimellem antyder.

Alt i alt udgør bogen et forfriskende nyt perspektiv på migration, mobilitet og tilknytning, idet den betoner aspekter, som ofte overses i både forskningen og den offentlige debat, og har opmærksomhed på migration som noget, der involverer bevægelse på flere forskellige planer.

*Tina Gudrun Jensen*  
*Ekstern lektor*  
*Center for Migrationsforskning (AMIS) og*  
*Institut for Antropologi, Københavns Universitet*

## REDAKTIONEN HAR MODTAGET

GULLØV, EVA, NIELSEN, GRITT B. & WINTHER, IDA WENTZEL (red.): Pædagogisk antropologi: Tilgange og begreber. København: Hans Reitzels Forlag 2017. 332 sider. ISBN 978-87-412-6323-6. Pris: 370 kr.

JÄRVINEN, MARGARETA & MIK-MEYER, NANNA (red.): Kvalitativ analyse: Syv traditioner. København: Hans Reitzels Forlag 2017. 420 sider. ISBN 978-87-412-6492-9. Pris: 450 kr.

KAMPMANN, JAN, RASMUSSEN, KIM & WARNING, HANNE (red.): Interview med børn. København: Hans Reitzels Forlag 2017. 240 sider. ISBN 978-87-4126-327-4. Pris: 325 kr.

WILLERT, HANNE: Børns liv og arbejde – i 1800-tallets landbosamfund. Frederiksberg: Frydenlund 2017. 200 sider. ISBN 978-87-7118-729-8. Pris: 299 kr.

## FORFATTERLISTE

**Signe Lindgård Andersen** er uddannet antropolog med særlig interesse for medicinsk antropologi og Kina. Hun har arbejdet i en årrække på Amager og Hvidovre Hospital med patientinddragelse, sygeplejeforskning og organisationsudvikling. På nuværende tidspunkt er hun ph.d.-studerende indskrevet på Institut for Antropologi på Københavns Universitet og ansat i Klinisk Forskningscenter på Amager og Hvidovre Hospital.

**Flora Botelho** har en kandidat i socialantropologi fra Københavns Universitet og er nu ansat som ph.d.-studerende på Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet, hvor hun arbejder på projektet „Middelklasseurbanisme: et tværfagligt studie af urbaniseringsprocesser i det sydlige Afrika“.

**Jazmin Cullen** er ph.d.-studerende ved Institut for Antropologi, Københavns Universitet. Opnået kandidatgrad i antropologi i 2013 og har siden opnået diplomgraden i kriminologi i 2015 i forbindelse med sit arbejde hos henholdsvis Sydøstjyllands og Københavns Politi.

**Birgitte Gorm Hansen** er uddannet psykolog på Københavns Universitet og har en ph.d. fra Copenhagen Business School. Hun er nu ansat som postdoc på Institut for Antropologi, Københavns Universitet, hvor hun arbejder på projektet „The Practice of Anthropology: People and Ideas in Action“.

**Cathrine Hasse** er professor, ph.d., på Institut for Læring, DPU, Aarhus Universitet. Cathrine har i en årrække forsket i innovation og kultur med et særligt fokus på akademiske organisationer. Hendes nuværende forskning omhandler, hvordan medarbejderdrevet innovation er påvirket af nye teknologier som sociale robotter. Cathrine har publiceret bredt, og hun har været leder af større nationale og internationale forskningsprojekter som Technucation („Technological Literacy and New Employee Driven Innovation through Education“) og UPGEM („Understanding Puzzles in the Gendered European Map“).

**Birgitte Kaas** er uddannet pædagogisk antropolog og har arbejdet i udviklingsafdelingen på Amager og Hvidovre Hospital med blandt andet udvikling af patientinddragelse samt evalueringer inden for forskellige områder i sundhedsvæsenet. På nuværende tidspunkt arbejder hun på et udviklingsprojekt i Bolivia.

**Trine Schifter Larsen** er uddannet pædagogisk antropolog med særlig interesse for forældreskab, sundhed og hospitalsindlæggelse. På Amager og Hvidovre Hospital har hun arbejdet med forskning og udvikling af forskellige tematikker inden for sundhed og sundhedsvæsenet. Hun er ph.d.-studerende på Center for Sundhedsfremmeforskning på Roskilde Universitet i et samarbejde med Klinisk Forskningscenter og ortopædkirurgisk afdeling på Amager og Hvidovre Hospital.

**Simon Lex** er adjunkt på Institut for Antropologi, Københavns Universitet. Simon forsker i innovation og forandring i offentlige og private organisationer med et særligt fokus på bæredygtighed og teknologi. Han er en del af forskergruppen „Business and Organisational Anthropology“, og han underviser i innovation og designantropologi. Simon er Co-PI på et større EU-projekt om energier og teknologier (Smart Cities Accelerator), og han er involveret i forskningsprojektet „Veje til det bæredygtige samfund: kollektive bevægelser, nye sociale normer og samfundsmæssig forandring (COMPASS)“.

# DANSKE RESUMEER

## **Cathrine Hasse: Innovation i kulturøkologier**

Hvilken slags innovation bliver robotter til, når de bliver implementeret i vores hverdagsliv? Robotteknologi udfordrer gængse begreber om innovation som noget absolut. Innovation betegner i denne artikel et relationelt forhold mellem det, at ideer, teknikker og teknologi på den ene side er nye, og på den anden side, at ideer, teknikker og teknologi bliver genkendt som værdifulde innovationer. Robotter bliver genkendt som innovation i lokale kulturøkologier forstået som menneskeskabte miljøer, hvor materialiteter og mennesker danner alliancer og kæmper om, hvad der kan ses som „innovation“ i praksis. Robotteknologi i praksis er ofte langt fra de forestillinger om, hvad robotter er og kan, der sælges af kommercielle virksomheder og præsenteres i medieindustrien. Forfatteren skelner mellem praksisdrevet innovation, hvor erkendelsen af nyskabelser udspringer af den praksis, innovationen finder anvendelse i, og Triple Helix-drevet innovation, der er en professionelt styret innovation, der implementeres i andre menneskers praksisliv ud fra et samspil mellem industri, stat og forskning. Anvendelse af robotter kan være både praksisdrevet og Triple Helix-drevet. Den analytiske skelnen mellem praksisdrevet og Triple Helix-drevet innovation har den fordel, at det gør det muligt at identificere en forskel på de mennesker, der oplever robotternes direkte indvirkning på deres praksis i en eksisterende kulturøkologi, og de mennesker, der fra deres placering på universiteter, i industrier eller i regeringer ser samme praksis udefra.

Søgeord: sociale robotter, teknologi, innovation, kulturøkologi

## **Simon Lex: Innovationens forbandelse**

Denne artikel omhandler en organisatorisk forandringsproces i et skandinavisk statselskab, hvor ledelsen ser innovation som et instrument til at sikre fremtidig overlevelse. Forfatteren beskriver, 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. Artiklen viser i korte etnografiske eksempler, at denne potentielle forandringsfare medfører, at medarbejdere går til modangreb på det (og dem), der repræsenterer det innovative. Den argumenterer for, at løbende evalueringer og beslutninger, som knytter sig

til arbejdet med innovation, ikke alene bygger på en god idé eller et progressivt forretningskoncept, men også på de potentielle destruktive effekter, som kan følge med det innovative arbejde. Forfatteren konkluderer, 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.

Søgeord: innovation, organisation, potentialer, modstand, destruktion

### **Birgitte Kaas, Trine Schifter Larsen og Signe Lindgaard Andersen: En ø af ro. En forandringsproces på et dansk hospital**

Denne artikel viser, hvordan en forandringsproces på et hospital kan forstås, når den kontekstualiseres ind i en bredere problematik om organisationers kontinuerlige forsøg på at sikre innovation og forandring. På baggrund af et aktionsforskningsprojekt gennemført i samarbejde med plejepersonalet på et akutkirurgisk afsnit blev ideen om at skabe en fælles samling hver dag kl. 12 udviklet. Denne artikel bidrager med en etnografisk beskrivelse af den innovative proces, der fandt sted forud for realiseringen af kl. 12-samlingen, samt en analyse af, hvilken betydning samlingen har haft for medarbejderne. Forfatterne argumenterer for, at implementeringen af kl. 12-samlingen bidrager til øget trivsel ved at styrke kommunikationen mellem medarbejderne og mindske afbrydelser og oplevelsen af kaos i det daglige arbejde. Samtidig løftes kvaliteten i løsningen af kerneopgaven, ved at plejepersonalet går fra personligt ansvar og individuel opgaveløsning til kollektivt ansvar og fællesfaglig opgaveløsning. Artiklens hovedargument er, at kl. 12-samlingen både opfylder en forventning om organisatorisk tilpasning, hvor medarbejderne udvikler kollektive innovationskompetencer, og på samme tid skærmer plejepersonalet mod evige krav om foranderlighed og forandring i sundhedssektoren.

Søgeord: innovation, forandringsprocesser, aktionsforskning, sygepleje, offentlige institutioner.

### **Flora Botelho og Birgitte Gorm Hansen: Midt i legen. Innovation i børnehøjde**

I studier af entreprenørskab og innovation har man vist stor interesse for leg som et middel til at producere det nye og som en strategi for at sikre udvikling af innovative produkter og viden. Denne artikel udforsker en anden optik af leg, som problematiserer, hvad der ligger til grund for ideerne om brugbare innovationer eller nytte i organisatorisk kreativitet. Dette er gjort ved at kigge nærmere på

børnehavebørns leg og se, hvordan børn igennem leg aktivt manipulerer med både reelle og virtuelle dele af virkeligheden og på den måde slører grænserne mellem det alvorlige og det legende, det fantasifulde og det virkelige. Det bliver især udforsket, hvordan børns leg præsenterer en særlig tilgang til nuet, som snarere end at være en lineært ordnet, tidslig periode fremstår som en beholder for potentialiteter. Ved at beskæftige sig med disse aspekter af leg foreslår artiklen, at leg er en aktivitet, der skaber potentielle virkeligheder og temporaliteter, snarere end en nyttebestemt aktivitet, som har til formål at udvikle diverse færdigheder i relation til et præetableret, kulturelt formål.

Søgeord: leg, skabelse, innovation, nytte, børn, potentialitet

### **Jazmin Cullen: En antropolog som innovationskatalysator i politiet**

Artiklen bygger på forfatterens oplevelser som ansat i politiet (2013-2015) og er en praksisnær beskrivelse af og refleksion over rollen og arbejdet som „in-house“-antropolog. Artiklen reflekterer over den særlige antropologiske positionering i en hierarkisk organisation. Her gik forfatteren til organisationen med en åben og (konstruktiv) kritisk tilgang og forsøgte at fremlægge sine observationer og indsigter uden at lade dem styre af ledernes ønsker og kollegernes forventninger. Forfatteren forsøgte i politiorganisationen at opbygge en særlig position uden for hierarkiet, som gav mulighed for at gøre opmærksom på organisatoriske udfordringer. Videre beskrives det, hvordan det antropologiske arbejde og de etnografiske indsigter bidrog til innovativ praksisdrevet organisationsudvikling. Her blev forfatterens arbejde brugt af øverste ledelse til at træffe beslutninger om, hvordan man kunne reallokere personalemæssige ressourcer og udvikle organisationen.

Søgeord: politi, organisationsudvikling, innovation, antropolog, hierarki, organisationskultur



## ENGLISH SUMMARIES

### **Cathrine Hasse: Innovation in Cultural Ecologies**

What type of innovation do robots turn into, when they become integrated into our everyday lives? Robotics challenge conventional notions of innovation as something absolute. In this article innovation refers to an interaction between on the one hand new ideas, techniques and technology, and on the other the recognition of these as valuable. Robots are recognized as innovation in the context of local cultural ecologies understood as manmade environments where materiality and people form alliances and fight over the (practiced) definition of “innovation”. In practice robotics often turn out very different from those cultural robot-imaginaries that are sold by commercial companies and presented by the media industry. In this article, the author makes a distinction between practice-driven innovation (where the realization of new creations arises from forms of practice in which innovation is applied) and Triple Helix-driven innovation (a professionally driven form of innovation implemented into people’s practical lives by an interaction between industry, government and research). The use of robots may be practice-driven as well as Triple Helix-driven. The analytical distinction between practice-driven and Triple Helix-driven innovation facilitates a differentiation between the people who experience robots as they directly affect their everyday practices in an existing cultural ecology, and those people who regard these practices from external positions and locations, such as from the perspectives of universities, industries or governments.

Keywords: social robots, technology, innovation, cultural ecology

### **Simon Lex: The Curse of Innovation**

This article explores an organizational change process in a large Scandinavian state-owned company. To ensure survival in a financially difficult situation, management has introduced innovation as an instrument to ensure future commercial value creation. Following the strategic aim, an innovation team is established with ten new consultants. In short ethnographic descriptions, the author shows how this new team faces criticism and resistance, as it is to disrupt existing working conditions, potentially leading to cutbacks and firings. He argues that the on-going evaluative moments and decision criteria in innovative projects relate to not only “good” ideas and progressive business concepts, but also to

the potential destructive effects of the transformative and innovative efforts. Lex concludes that the foreseen innovative and disruptive impact thus serves as an inducted fundamental, a working imperative, from which employees manage and negotiate their everyday work

Keywords: innovation, organisation, potentiality, resistance, destruction

### **Birgitte Kaas, Trine Schifter Larsen and Signe Lindgaard Andersen: An Island of Ease. A Change Process in a Danish Hospital**

This article demonstrates how innovation in a hospital setting can be understood within a broader context of organizations' continuous efforts to improve. A "12 o'clock gathering" – the idea of meeting every day at noon – was developed through an action research project conducted in cooperation with nurses and nurse assistants from an acute surgical department. This article is an ethnographic description of the innovative process used to develop and implement the 12 o'clock gathering and an analysis of the impact the gathering has had on hospital staff. The authors argue that the invention and implementation of the 12 o'clock gathering contributes to increased well-being amongst staff by reducing interruptions and sense of chaos in the daily work of nurses and nurse assistants. Furthermore, the gathering contributes to increased quality of the core task provided by hospital staff. They observe a change from personal responsibility and individualized problem solving to a greater sense of shared responsibility and collective problem solving. The main argument is that the 12 o'clock gathering meets the expectations of organizational adaptation allowing employees to develop collective innovation capabilities while at the same time shielding nurses and nurse assistants from constant demands for change in the health sector.

Keywords: innovation, change processes, action research, nursing, public institutions

### **Flora Botelho and Birgitte Gorm Hansen: In Media Ludi: Innovation in Child's Play**

Studies of entrepreneurship and innovation have often focused on play as a means of generating novelty and as a strategy for developing innovative products and knowledge. This article takes a different approach to play, seeking instead to problematise the underlying assumptions of ideas about useful innovation and utility in organisational creativity. The authors do this by looking more closely at kindergarten children's play and seeing how children use play actively to manipulate real and virtual aspects of reality, thereby blurring the limits between the

serious and the playful, the fantastic and the real. Particular attention is paid to the ways in which children's play demonstrates a specific approach to the present, which is revealed as a container of potentialities rather than being experienced as a linearly ordered temporal moment. In dealing with these aspects of play, the article suggests that play can best be understood as an activity creating potential realities and temporalities, rather than as a goal-oriented activity aiming primarily at developing a range of competencies according to predetermined cultural objectives.

Keywords: play, creativity, innovation, utility, children, potentiality

### **Jazmin Cullen: An Anthropologist as Innovation Catalyst in the Police**

The article is based on the author's experiences as an employee in the Danish police force (2013-2015), and is an ethnographically grounded description of and reflection on the role as an "in-house" anthropologist. The article reflects on the specific anthropological positioning in a hierarchical organization. Here the author entered the organization with an open and (constructive) critical approach, and tried to present her observations and insights without the influence of leaders' wishes and colleagues' expectations. In the police organisation the author tried to position herself outside of the hierarchy, which generated the opportunity to draw attention to organizational challenges. Further, it is shown how the anthropological work and the ethnographic insights contributed to innovative praxis driven organizational development. Management used the author's work to make decisions about how they could reallocate staff resources and develop the organization.

Keywords: police, organizational development, innovation, anthropology, hierarchy, organizational culture



## GAMLE OG KOMMENDE NUMRE

**32. INDFØDTE** behandler emnet indfødte, oprindelige folk eller 4. verdens-folk inden for rammerne af de aktuelle antropologiske interessefelter kulturel identitet og kompleksitet. Indfødte folks vilkår i den moderne verden frembyder spørgsmål af både teoretisk, praktisk og politisk art.

**33. DYR** tager udgangspunkt i den ganske forbløffende mængde materiale, som den zoologiske verden bidrager med til vores kategoriseringer af omverdenen. I dette nummer bringes eksempler på, hvordan vi tænker, bruger, fremstiller og forestiller os dyr.

**34. AIDS-**forskningen i antropologien har udviklet sig fra en hjælpedisciplin for epidemiologien til kritiske analyser af videnskabelige og politiske „sandheder“ om hiv/aids og konstruktive undersøgelser af lokale forudsætninger for forebyggelse og omsorg.

**35-36. FELTER** er et festskrift med artikler om sjæleanliggender, etnografer, pornografi, repræsentation, rationalitet, identitet, kunst og verden, rum, metaforik, ceremonielle dialoger, ånder, kroppe og performance, halve mennesker, myter og kosmologi, objekter, totemisme, fysikkens erkendelseslære og menneskekulturerne mv.

**37. MELLE MØSTEN** Udsolgt.

**38. BØRN** har kun sjældent været del af det antropologiske genstandsfelt. Her belyses antropologiske perspektiver på børn og unge: Hvordan opfattes børn, hvad indebærer socialisering, og hvilke perspektiver og erfaringer har børn i forhold til deres omgivelser forskellige steder i verden?

**39. MAD OG DRIKKE** viser nye vinkler på de symbolske betydninger og sociale normer, som regulerer, hvad der indtages, hvornår, hvordan, sammen med hvem og i hvilke mængder.

**40. OVERGANG** ser på den antropologiske videnskab og den videnskabelige antropologi anno 2000. Hvilke erkendelser har overlevet 1980'ernes faglige selvrensagelse, og hvilke epistemer hører fortiden til? Hvilke klassiske antropologiske dyder kan dårligt undværes, og hvad er forholdet mellem anvendt antropologi og grundforskning?

**41. ILLUSION** har ofte negative konnotationer i retning af indbildning og forvrænget virkelighedsopfattelse. Her fokuseres på illusion som et empirisk forhold, dets kreative element i sociale og kulturelle sammenhænge samt dets virkemidler og konsekvenser.

**42. DANSKHED** Mens antropologer og andre analytikere dekonstruerer nationale fællesskaber, egenskaber og identiteter, polemiserer dette nummer ved at undersøge, hvordan og hvorvidt danskheden faktisk *er*: danske dufte, toner, omgangsformer, filmskatten og højskolesangbogen med mere. Er der tale om særligt danske forhold eller blot om forhold i Danmark?

**43-44. SAMLING** undersøger samlinger og samlere og overvejer begrebernes betydning for antropologien. Kategorier bringes sammen i nye konstellationer: museale dyrekategoriseringer, frimærkesamlinger, etnografiske samlinger, komplette samlinger, plane-spottere, klunsere, jæger-samlere og kunstsamlere.

**45. KRITIK** sætter fokus på den engagerede videnskab og videnskabsmand. Kritisk antropologi er ikke ny, men øget forskning og deltagelse i løsning af samfundsproblemer synes at skærpe den kritiske bevidsthed og kravet om stillingtagen. Hvad betyder det for den videnskabelige erkendelse og metode?

**46. VOLD** undersøger, hvorledes vold indgår i menneskers forestillinger og dagligliv. Temaet præsenterer et kontinuum af vold – mellem enkelte individer til vold omfattende en hel befolkning og afspejles i artikler om vold mod kvinder, overgreb på indfødte folk, civile lynchninger, borgerkrig, befrielseskrig og statsterror.

**47. BYER I** undersøger med bidrag fra antropologer, litterater, arkitekter og kunstnere en række konkrete byer og overvejer fænomenets betydning for antropologien. Forskelligartede byundersøgelser udfoldes i beskrivelserne af Abomey, Hanoi, Hby, Honolulu, København, København, Marseille, Máskat, Montreal og Mumbai.

**48. BYER II** undersøger med bidrag fra antropologer, litterater, arkitekter og kunstnere en række konkrete byer og overvejer fænomenets betydning for antropologien. Forskelligartede byundersøgelser udfoldes i beskrivelserne af Nuuk, Paris, Rio de Janeiro, Sarajevo, Shanghai, Skopje, Sun City, Sun City, Teheran og Århus.

**49. PENGE** handler om fjer, muslingeskaller, medaljoner, jetoner, betalingskort, bankoverførsler, mønter, sedler og andre værdier, som vises frem, gemmes væk, øremærkes og udveksles. Penge påvirker relationer og samfund og er derfor anledning til moralske og politiske problemstillinger om fællesskab og individualitet, magt og afmagt, ulighed og hierarki, følelse og marked.

**50. SLÆGTSKAB** er som antropologisk forskningsfelt i de sidste årtier blevet kraftigt udfordret. Nye betingelser forårsaget af udviklingen inden for den lægevidenskabelige forplantnings- og genteknologi samt presset fra ændrede globale forhold, gamle og nye krige og sygdomsepidemier skaber rum for helt nye kreative tankegange og praksis i slægtssammenhæng.

**51. ARBEJDE** er et „institutionaliseret“ begreb, i den forstand at betydningen af ordet ikke er noget, vi almindeligvis tænker over, men nærmere noget, vi tænker *med*. Det giver anledning til overvejelser om og perspektiver på, hvordan arbejde skal begribes, samt hvordan begrebet tillægges mening i forskellige sociale og kulturelle sammenhænge – i en tid, hvor arbejdet synes at fylde stadig mere i vores liv og bevidsthed.

**52. HUKOMMELSE** er et socialt fænomen med et vigtigt politisk aspekt. Udtrykt i repræsentationer af fortiden danner hukommelse, social og kollektiv, udgangspunktet for et samfunds selvforståelse og legitimering. Et samfunds „hukommelse“ refererer ikke nødvendigvis til et verificerbart fænomen i fortiden. Den kollektive hukommelse er kreativt skabende og udtrykker sig ud over i samfundsformer i materiel kultur og i kroppe.

**53. KOGNITION** tager bestik af den „kognitive revolutions“ betydning for aktuel antropologisk forskning. Værdien af dette nye teoretiske paradigme demonstreres og diskuteres i antropologiske analyser af religion, sprogtilegnelse, drømme, videnskabelig viden m.m.

**54. LYD** Udsolgt.

**55. PERSON** er ikke i sig selv antropologiens centrale omdrejningspunkt, det er derimod *relationen* mellem mennesker. Felten er fuld af mennesker, som vi umiddelbart identificerer som særskilte personer med egne livshistorier og -mål. Men hvad er egentlig en person? Hvordan skal vi forstå forholdet mellem individet og det sociale? Eksisterer der et „vi“ før et „jeg“ – eller forholder det sig omvendt? Hvorledes håndterer antropologien møder mellem forskellige personopfattelser? Nummeret undersøger sådanne spørgsmål og de metodiske, teoretiske og politiske udfordringer, der følger heraf.

**56. KULTURMØDE** bruges i stigende grad til at beskrive og forklare, hvordan personer med forskellig etnisk, kulturel eller national baggrund bringes sammen og undertiden støder sammen. Begrebet „kulturmøde“ blev fundet analytisk ufrugtbar og derfor opgivet i antropologien i 1960'erne. I de senere år har ikke-antropologiske kulturstudiefag været med til at sætte nye dagsordener for, hvilke temaer og angrebsvinkler der kan være relevante for at forstå det mudrede felt, som man – i mangel af bedre? – på ny betegner kulturmøder.

**57. LOV OG RET** Krav og ønsker fra individer og hele befolkningsgrupper formuleres i stigende grad inden for rammerne af et rettighedssprog, og en retlig forståelseshorisont spiller en stadig større rolle. Hvordan påvirker denne udvikling antropologiske studier af lov og ret? Dominerer rettighedsdiskursen i lige så høj grad på det empiriske plan som på det ideologiske? Er rettigheder mere tale end handling? Og hvordan spiller andre, ikke-legale forestillinger om retfærdighed sammen med retssamfundets juridiske univers?

**58. SYGDOM** vil belyse sammenhænge mellem forskellige fællesskabers/kulturers sygdomsopfattelser og håndteringer af sygdomme: Hvilke konflikter og løsninger opstår i og mellem forskellige fællesskaber, og hvilken placering gives eller tiltager de syge sig? Hvordan medvirker fællesskaberne til produktionen af sygdom, og hvilke muligheder har såvel det samlede fællesskab som de enkelte individer for at forebygge og behandle sygdomme?

**59/60. HUS OG HJEM** Hjemmet udtrykker et forhold mellem mennesker og mellem mennesker og materialitet, her især huset, som er ladet med betydning i form af bl.a. tilhørsforhold og ejendomsret. Det understøtter identitet og fællesskaber i form af familieliv, men er også platform for differentieringer mellem køn og generationer. Hjemmet er kort sagt et socialt og kulturelt fænomen, som udfoldes i form af forskellige praktikker – det er noget, man gør.

**61. MAGI** spillede en vigtig rolle i den klassiske antropologi som en indfaldsvinkel til forståelsen af de indfødtes særlige symbolske og rituelle handlinger for at nå ønskede mål. Siden er det blevet almindeligt at betragte magi mere bredt som et af mange forsøg på at håndtere usikkerhed i det moderne samfund. Magi kan således betegnes som en særlig form for menneskelig handling, hvor bestemte ord, genstande eller fænomener tillægges en indflydelse eller kraft, som ligger ud over ordene, genstanden eller fænomenet i sig selv. Magi er det kreative felt, hvor ønsker og håb kan udtrykkes og måske lede til eftertragtede mål.

**62. SKOLE** Skolen vil altid være et udtryk for et bestemt samfund med dets særlige værdier og strukturer. Den vil have til hensigt at bidrage til formationen af dette samfund ved at søge at skabe gode borgere. Derfor udgør skolen en arena, hvor der dagligt kæmpes om, hvilke kulturelle værdier, hvilken fortolkning af historien og hvilke samfundsmæssige normer der skal være gældende. Skolen bidrager dermed til komplicerede eksklusions- og inklusionsprocesser både i materiel, social og kulturel forstand og dermed til konstruktionen af forskellige former for medborgerskab.

**63. FREMTID.** Orienteringen mod fremtiden er en orientering mod verden med konkrete udtryk. Forholdet til fremtiden kan ses som et udgangspunkt for handling. Samtidig er uvished og mangel på kontrol over fremtiden en realitet

for store dele af verdens befolkning. Ideen om fremtiden kan derfor også være præget af desillusion, magtesløshed og håbløshed.

**64. KLIMA** Antropologien har gennem tiden beskæftiget sig med økologi som kulturelt og politisk fænomen og i det hele taget stadig afsøgt grænserne eller gensidigheden mellem natur og kultur. Klimaforandringerne tvinger endnu en gang antropologer til at udforske forholdet mellem mennesker og deres omgivelser, når ekstreme vejrbegebenheder, ændringer i årstidsmønstre, udsving i forekomster af naturressourcer og andet er blevet hverdag for mennesker kloden rundt.

**65-66. TAVSHED** Det kan undertiden være svært at identificere tavsheder i en aktuel, dominerende tradition, fordi vi typisk er en del af den. Men man kan uforvarende komme til at tale om det usigelige, og andres reaktioner vil snart gøre en opmærksom på, at man er ude i noget farligt. Man vil måske blive tiet ihjel eller disciplineret på anden vis. Tavsheder er ofte foruroligende og sigende. Men hvad siger de? Hvad dækker de over?

**67. VERDEN(ER)** Udsolgt.

**68. OVERSKRIDELSER** sætter fokus på et af antropologiens klassiske begreber (transgression) og udforsker forholdet mellem grænse og overskridelse og de bevægelser i kategoriseringssystemer og mulighedsrum, det medfører at krydse en grænse eller trodse et forbud. Hvad er overskridelser, og hvad kan begrebet bruges til? Er det grænserne, der fremhæver overskridelserne, eller overskridelserne, der fremhæver grænserne? Hvordan bruges begrebet overskridelse i nutidigt antropologisk arbejde?

**69. FÆNOMENOLOGI** belyser krops- og hverdagsfænomenologiens rolle i antropologisk teorihistorie og diskuterer og illustrerer traditionens metodiske og analytiske potentiale og begrænsninger. Et centralt mål for den fænomenologisk inspirerede forskning er at redegøre for de kulturelle grundantagelser og kropsliggjorte færdigheder, der organiserer menneskets prærefleksive engagement med omverdenen. Denne ambition rejser vigtige metodologiske spørgsmål omkring produktion og skriftlig formidling af viden om de aspekter af det sociale liv, der normalt undslipper refleksion og fortolkning.

**70. OPTIMERING** sætter fokus på menneskets stræben efter at selvudvikle, forandre og forbedre ved hjælp af en mangfoldighed af teknologier og medicinske produkter og servicier, som får afgørende betydning for menneskers selvforståelse og gør kroppen, livet og selvet til et personligt projekt. Tendensen er særligt tydelig inden for sundhed, selvudvikling og kropslig og mental perfektion. Temanummeret går i dybden med eksempler på optimeringspraksisser og de sociale og kulturelle sammenhænge, de eksisterer i, og undersøger, hvordan de forskellige

teknikker og praksisser påvirker hverdagsliv og forståelsen af, hvad det vil sige at være menneske.

**71. BEHANDLING** stiller skarpt på begrebet behandling, som synes at være det umiddelbare og selvfølgelige svar på mange og meget forskelligartede sociale problemer i dagens Danmark. Hvad forventes samfundet at tilbyde som modtræk til eller afhjælpning af problemer som fx alkoholmisbrug, narkomani, ludomani, spiseforstyrrelser, sexafhængighed og vold? Svaret er behandling. Et ansvarligt samfund kan ikke undlade at tilbyde behandling. Men hvad er behandling egentlig for en størrelse? Hvad betyder behandling? I hvilken udstrækning giver det mening at tale om behandling af diverse identificerede sociale problemer?

**72-73. VELFÆRDSSTATEN** præsenterer antropologiske bud på, hvordan velfærdsstaten, dens udvikling og forandringer kan forstås. Med udgangspunkt i Ove Kaj Pedersens bog *Konkurrencestaten* (2011) vil temanummeret diskutere konkrete empiriske cases fra de forskellige sektorer af velfærdsstaten og samfundslivet.

**76. GENRE** udspringer af MEGA-seminaret i 2015, hvor arrangørerne slog et slag for en debat om antropologiske genreeksperimenter under rubrikken „alvorlig leg“. Målet for temanummeret er at fortsætte den „alvorlige leg“ med praksis og fremstilling. Det vil derfor være en platform for forsøg med og refleksioner over nye etnografiske metoder og eksperimenterende fremstillingspraksis.

**77. ANTROPOLOGISK ETIK** diskuterer vores rolle som forskere og stiller spørgsmålet: Hvem producerer vi egentlig viden for, og hvad er de etiske, sociale og politiske konsekvenser af vores forskningspraksis? Nummeret tager afsæt i nyere debatter om antropologiens relevans. Hvordan udvælger vi bestemte forskningsområder, og hvis interesser reflekterer det? Hvordan navigerer vi mellem forskelligartede krav til vores forskning? Hvad vil det egentlig sige, at antropologi som akademisk disciplin er forpligtet på sine felter?

## Indkaldelse af artikelforslag

# Data

*Tidsskriftet Antropologi nr. 79*

Hvornår er noget data? Hvad udgør en tilfredsstillende mængde data for en analyse? Hvordan identificeres og indhentes data, og hvordan behandles data implicit og eksplicit analytisk? Og hvad sker der, når data eksempelvis bliver „big“?

I antropologien er det ikke altid ordet „data“, der bruges til at beskrive vores indsamlede viden fra felten. Alligevel arbejdes der på forskellige måder med data, og hensigten med dette temanummer er at bringe disse forskellige måder frem i lyset. Men vi sætter også lys på begrebet for at udvide rammerne for, hvad den antropologiske viden kan bestå i. Data kan forstås som alt, der på den ene eller anden måde er blevet indsamlet, og som i kombination med teori og analyse kan fortælle os om den sociale og kulturelle verden. Der er vide rammer for, hvad der kan bruges som data, hvis man ser det ud fra en antropologisk faghistorisk betragtning. Men hvordan tager det sig ud i nabodisciplinerne? Hvordan er forholdet mellem data og forskellige analytiske tilgange? Hvilke konsekvenser har det for forståelse og anvendelse af data, når der arbejdes interdisciplinært? Hvad betyder det for de analytiske rutiner, at der arbejdes med nye typer af data som digitale, registerdata, prøver, målinger og visuelle fremstillinger som tegninger, grafer, diagrammer m.m.?

Vi er interesseret i nye og gamle måder at forholde sig til data på i såvel en epistemologisk forståelse af, hvordan data identificeres og behandles, som i en mere praksisorienteret forståelse af, hvad forskellige typer data kan vise.

Deadline for abstract: 1. oktober 2017.

Abstract på 300-400 ord sendes til: [tidsskrift.antropologi@anthro.ku.dk](mailto:tidsskrift.antropologi@anthro.ku.dk).

Forventet udgivelse: foråret 2019.

