

INDLEDNING

HOKUS, POKUS... INNOVATION?

For to år siden var begrebet 'innovation' et svært utilgængeligt for mig. Noget jeg hørte om i flæng, men som jeg ikke rigtig kunne placere i nogle af mine 'sådan-fungerer-verden-kasser'. For hvor hører det til som begreb? Og hvad betyder innovation egentlig? - Er det at opfinde noget nyt? Eller er det at tage noget eksisterende og bringe det til ny anvendelse? Eller måske noget helt tredje, som jeg ikke har tænkt over endnu?

Nu har jeg dels gennem mit studie på Kommunikation og dels qua min naturlige, menneskelig nysgerrighed altid fulgt med i, hvad der rører sig rundt omkring i verden. Og hvis man følger bare en lille smule med i Tv-avisen, hvilke bøger der bliver udgivet, og hvilke buzzwords, der er sat på dagsordenen, kan man ikke undgå at støde på begrebet innovation. Men det gør det ikke mindre vanskeligt at tilnærme sig, for innovation optræder i rigtig mange sammenhænge - som fx bruger-dreven innovation, innovationsnetværk, miljøinnovation og innovationsledelse. Ja, innovation kan "parres" med næsten alt i dag. Der er sågar kommet en innovationslov¹.

Kender man ikke begrebet, kan man næsten få det indtryk, at innovation er omgivet af en dis af "hokus pokus" - det længeventede, magiske svar på alle problemer. Hvad kan skabe vækst i den globale finanskrise? Innovation. Med hvilke midler løfter vi klimaudfordringerne? Innovation. Hvordan overlever virksomheder, når konkurrenter æder markedet op i hidsige mundfulde? Innovation. Innovation. Innovation.

Men innovation er ikke magi. Punktum. Det har jeg lært gennem de sidste par år, hvor jeg bl.a. har arbejdet med at finde frem til, hvad innovation er. Denne opfattelse har forfatteren Trine Nielsen, cand.psych., CBS Learning Lab, ligeledes i bogen *Innovationens ABC*, hvor hun skriver, at der ikke er noget gådefuldt ved innovation. Det til trods anser hun innovation for noget essentielt at have fokus på i en organisation – det skal være en del af organisationen, og ikke noget, man bare gør engang imellem (Nielsen 2009: 9, 19f).

Så har vi det på plads. Innovation er altså noget, man *gør*. En handling.

MEN HVILKEN HANDLING ER DER TALE OM?

Havde du for to år siden bedt mig definere innovation, var jeg angiveligt kommet med en lang og snørklet forklaring, som hverken du eller jeg ville kunne have fundet hoved eller hale i. Selvom jeg gennem de sidste år er blevet en del klogere på, hvad innovation som begreb dækker over, kan jeg ikke sige mig fri for, at hjernen også den dag i dag arbejder på højtryk, når jeg bliver bedt om at definere begrebet. Efter to års beskæftigelse med innovation står én ting klart for mig: Det er svært at give en entydig definition. Innovation *er* nemlig ikke entydig; hverken i form eller indhold. Hvis jeg foretog en rundspørge blandt 100 mennesker, og bad dem definere, hvad innovation er, ville jeg sandsynligvis få samme antal divergerende svar, og hvis jeg bad om at få eksemplificeret, hvad *god* innovation er, ville billedet sikkert blive endnu bredere.

Innovation er ikke lige til. Hverken hvad angår at definere eller at skabe.

De definitioner, jeg er stødt på gennem årene, har alle det til fælles, at de benytter sig af forskellige underkategorier². Dette kan efter min overbevisning skyldes, at innovation ikke er placerbart; det er ikke et begreb, der "tilhører" fx naturvidenskaben eller andre fagområder. Det er et begreb, som hører til ingen og alle steder. Men det er også netop sådanne realiteter, jeg finder interessant. – Innovation er relevant i rigtig mange sammenhænge og kontekster, og derfor er der heller ikke nogen universel facitliste på "den gode innovation".

¹ Fødevareministeriet, <http://ferv.fvm.dk/Default.aspx?ID=29675>, d. 05-03-2010

² En sådan underopdeling fremlægges senere i specialet.

De 100 udsagn, jeg øjensynligt ville få ved en rundspørge, er i princippet alle lige valide i forhold til de 100 forskellige kontekster og kulturer, som de adspurgte hver især er en del af.

Innovation optræder efterhånden i så mange sammenhænge, at man kan betegne det som et buzzword. Et modeord som næsten alle virksomheder tilføjer deres værdisæt på hjemmesiden, og som på forhånd har en positiv aura omkring sig. Nøjagtig som hvis man siger værdier, resultater eller netværk, så nikkes der godmodigt bordet rundt, når innovation bliver bragt på bane. Denne forudindtagede positive holdning om begrebet kan umiddelbart få advarselslamperne til at blinke – om end jeg selv bidrager til innovationsdebatten med dette speciale. Jeg vil dog slå fast, at innovation ikke er sat på dagsordenen i dette speciale for at være med på noderne, eller fordi jeg deler holdningen om, at visse ældre ord som eksempelvis forandringsledelse og kreativitet er slidt ned og har mistet deres positive aura. Ordet innovation skal ikke anvendes med henblik på at skabe sig en legitimitet; et middel til at fremstå som en, der er i pagt med tidsånden. (Mis)bruges innovation på den måde, skabes der ingen innovation. – I hvert fald ikke en handlingsrettet eller retningsgivende.

DE KLOGE SIGER...

Innovation diskuteres dog ikke kun i sammenhænge, hvor det handler om at iscenesætte, at man er belæst, men derimod fordi der er behov for det. Det fremhæver flere erfarne og anerkendte fagfolk såsom bl.a. Steen Hildebrandt, hvis speciale er ledelse af organisationer. Som debattør og forfatter til en lang række påskønnede bøger og artikler og som tidligere medlem af Det Nationale Kompetenceråd har han gjort sig bemærket ved bl.a. at sætte ord på de problemstillinger, som organisationer må forholde sig til i overgangen fra industrisamfundet til videnssamfundet. Han fremhæver, at nye spilleregler i samfundet gør, at vi bl.a. skal tænke innovativt, hvad angår organisationer og ledelse. Danmark gennemgår med andre ord en udvikling, som vi ikke må lukke øjnene for (Hildebrandt 29-10-2004: 2). Som han siger, skal vi:

»[...] lære at værdsætte mange andre former for kompetencer, end dem vi er kommet til at fokusere og respektere ensidigt, nemlig en række snævre faglige kompetencer. Vi skal lære, at kompetencer inden for områder som det sociale, selvledelse, natur, helbred, kreativitet, innovation, forandring, kultur, interkulturel og meget andet er lige så vigtige for at udvikle Danmark til et attraktivt videnssamfund, måske oven i købet et verdensklasse[...].« (Hildebrandt 29-10-2004: 2)

Hildebrandt angiver her aktualiteten ved den type innovation, som jeg finder interessant, og som jeg vil udforske i dette speciale; den innovation som finder sted i organisationer.

Hildebrandt er ikke den eneste, der sætter streg under innovation i den offentlige debat. Han påpeger blot, hvad flere andre nøglefigurer har gjort de sidste årtier. Her vil jeg fremhæve bl.a. Tænk tanken *Mandag Morgen*, der siden 1990'erne har publiceret artikler, hvor det diskuteres, hvordan folkeskolen skal uddanne til netværks- og videnssamfundet¹, og hvorledes nye innovationsmiljøer skal skabe fremtidens organisationer². Nævneværdig er også Undervisningsministeriet, der ligeledes siden begyndelsen af 1990'erne har rettet deres indsats mod at implementere innovation og iværksætter i folkeskolerne.³

Inden for politikens verden tales der også oftere og oftere om innovation i organisationer. Statsminister Lars Løkke Rasmussens omtalte bl.a. innovation i sin åbningstale i Folketinget tirsdag den 6. oktober 2009, hvor han sagde følgende:

1 Mandag Morgen: <http://www.mm.dk/folkeskolen-skal-uddanne-til-netværks-og-videnssamfundet>, d. 06-04-2010

2 Mandag Morgen: <http://www.mm.dk/nye-innovationsmiljøer-skal-skabe-fremtidens-virksomheder>, d. 06-04-2010

3 <http://www.uvm.dk/service/Search.aspx?q=innovation>, d. 06-04-2010

»Danske virksomheder skal være endnu mere innovative i fremtiden, end de er i dag. Ikke kun innovative forstået som forskningsbaserede og højteknologiske. Men innovative i ordets bredeste betydning – opfindsomme og idérige, på en måde der leder frem til nye produktionsformer og nye produkter.«¹

KÆRT BARN HAR IKKE ALENE MANGE NAVNE, MEN OGSÅ MANGE FÆDRE...

De fremlagte eksempler viser, at Hildebrandt blot er én ud af flere, der fremhæver innovation i organisationer som et væsentligt område at beskæftige sig med. Og som statsministerens udsagn eksemplificerer, har kært barn ikke kun mange navne og fædre, men også mange meningsudfyldninger og nuancer. Innovation kan, som jeg også kort har været inde på, beskrives på forskellige måder, alt efter hvilken kontekst det indsættes i. Også selvom konteksten er afgrænset til en organisatorisk. Innovation kan sættes i relation til fx udvikling og indførelse af nye arbejdsgange, en ny didaktik, nye samarbejdsmodeller etc. Begrebet kan også henvise til skelsættende nye opfindelser, samt motivere til forbedringer og nye handlinger på et mere generelt plan i en organisation. Der er dog overordnet tale om et begreb, der kan skabe værdi i en organisation. Enten ved at forbedre kvaliteten, skabe mere hensigtsmæssige arbejdsgange eller større tilfredshed hos fx medarbejdere og kunder.

Disse værdiskabende elementer har danske organisationer brug for – det fremhæver Hildebrandt i en anden artikel, hvor han diskuterer innovation som drivkraften i den såkaldte "nye verden", som Danmark er en del af:

»Mange beretninger og observationer viser, at vi er på vej ind i en ny verden og en ny tid. En ny verden kræver ændrede og til dels nye tanker og begreber. Skal vi begribe det nye, skal vi have nye begreber at begribe med. Fagbevægelse, erhvervsliv, regering og folketing er i disse år stærkt optaget af globalisering og innovation. Globalisering handler om Danmark i den globale landsby og om den konkurrence, der udspiller sig her, bl.a. på grund af meget betydelige omkostnings og lønforskelle landene imellem.« (Hildebrandt 2007: 1)

MADE IN TAIWAN...

Globaliseringen har, som Hildebrandt antyder, medført nogle væsentlige ændringer i det danske erhvervsliv. Tendensen er bl.a. at tjenester, arbejdskraft og kapital i stadig større omfang flyder ud over de danske grænser. Og et spørgsmål, der her melder sig, er, hvad det har af betydning for Danmark, at bl.a. produktionen flytter til Østeuropa og Asien? Den globale udflytning af virksomheder har eksisteret længe, men specielt de sidste 10 år er antallet eksploderet². Årsagen er bl.a., at arbejdskraften er billigere i Østen. Det kan derfor være vanskeligt at holde en organisation økonomisk kørende i Danmark, hvis priserne på danske produkter skal matche priserne på tilsvarende produkter produceret i Østen.

Danske organisationers internationale outsourcing³ blev i perioden 2001 til 2008 sat under lup gennem en større kvantitativ undersøgelse udført af Dansk Statistik. Undersøgelsen omfattede i alt 5.100 virksomheder, der bl.a. blev spurgt om, hvilke funktioner de i perioden havde outsourcet, til hvilke lande de havde outsourcet og hvad motivet hermed havde været. Lignende undersøgelser blev i samme periode gennemført af de nationale statistikkontorer i Finland, Norge, Sverige og Nederlandene. Resultaterne af undersøgelsen blev offentliggjort i en fælles publikation med benævnelsen International Sourcing: *Moving Business Functions Abroad* (Dansk Statistik 2008). I rapporten konkluderes det bl.a., at:

1 http://www.stm.dk/Index/mainstart.asp/_p_12951.html, d. 06-04-2010

2 Se de præcise beregninger længere fremme i dette afsnit.

3 Outsourcing er hel eller delvis udflytning af forretningsaktiviteter (kerne- eller hjælpefunktioner), der i udgangspunktet udføres internt i virksomheden. Outsourcing kan foregå til selskaber inden for samme koncern eller til andre (eksterne) virksomheder.

»Flere danske virksomheder anvender outsourcing til udlandet end virksomheder i andre nord-europæiske lande [...]. 19 pct. af de danske virksomheder med 50 ansatte eller derover har outsourcet til udlandet [...].« (Dansk Statistik 2008A)

Det, der driver danske virksomheder til outsourcing, er, foruden eventuelle skattefordele, særligt muligheden for at reducere lønomkostninger. Vigtigheden ved dette afspejler sig i valget af destinationer, der i stor grad indbefatter Asien og de nye medlemslande i EU, hvor lønninger som hovedregel ligger under det danske niveau (Dansk Statistik 2008A).¹

...INVENTED IN DENMARK?

Den voksende outsourcing kan være problematisk, hvis vi i Danmark mister vores stillinger til lavere lønnede arbejdere i andre lande. De nyeste undersøgelser af sådanne problematikker viser dog, at outsourcing af arbejdspladser udgør en forholdsvis beskedent del af dynamikken på det danske arbejdsmarked. I perioden 2001 til 2006 blev der årligt outsourcet omkring 6.000 arbejdspladser, hvilket skal ses i lyset af, at der årligt nedlægges og skabes omkring 260.000 arbejdspladser. Derudover er det faktisk kun ganske få medarbejdere, der berøres af outsourcing - kun en mindre del af virksomhederne reducerer nemlig antallet af ansatte, mens mere end 40 % af virksomhederne har et uændret antal medarbejdere (Økonomi- og erhvervsministeriet 2008). Virksomhederne formår således i stor grad at bibeholde antallet af arbejdspladser i Danmark, omend der ofte er tale om andre arbejdsopgaver.²

Dansk erhvervsliv har gennem outsourcing mulighed for at skabe ekstra værdier og styrke indtjeningen ved at lave det, de er bedst til, og udflytte de arbejdsopgaver, som andre lande kan udføre billigere (Økonomi- og erhvervsministeriet 2008A). Det til trods synes der dog stadig at være grund til at overveje, hvordan Danmark bedst muligt tackler det arbejdsmarked, som outsourcingen efterlader. Ifølge Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd forholder det sig nemlig sådan, at den såkaldte finanskris³ har en række eftervirkninger på det danske arbejdsmarked, og at behovet for ufaglært arbejdskraft falder med op til 190.000 personer over de næste ti år. Hvis ikke arbejdsstyrkens uddannelsesniveau øges markant og hurtigt, mener erhvervsrådet derfor, at vi risikerer at bremse den økonomiske vækst og velstandsudvikling i Danmark (Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd 2010). Sammenlagt med outsourcingens konsekvenser giver dette anledning til at spørge om, hvad vi i Danmark skal leve af, hvis vi ikke er konkurrencedygtige i forhold til produktionen af produkter, og behovet for ufaglært arbejdskraft falder. Det giver anledning til at stoppe op og spørge om, hvad vi danskere er særligt gode til. Hvor vi er stærke, og hvad vi kan bidrage med til verden og leve af. Til en sådan diskussion har Hildebrandt følgende udmelding:

»Vi bevæger os med hastige skridt [...]. Vi skal ikke tage fejl. Vi skal ikke overse, at den andel af den danske befolkning, der beskæftiger sig med traditionel produktion og håndværk, er mindre end 20 pct. – og den falder. Danmark er et samfund, der lever af - og i stadig stigende grad skal leve af - mennesker - menneskers evner og kompetencer [...].« (Hildebrandt d. 17-12-2004: 1)

¹ I modsætning til flere af de andre lande er der i Danmarks outsourcing ikke strategiske beslutninger truffet af virksomhedernes ledelse indblandet. Adgang til nye markeder placerer sig også lavt som begrundelse (Dansk Statistik 2008B).

² Næsten 55 pct. af de nedlagte job er ufaglærte stillinger – især inden for tekstil-, møbel-, jern- og metalindustrien. De job, som skabes umiddelbart af virksomhedernes outsourcingaktiviteter, har en lidt anderledes sammensætning, idet ca. 35 pct. af de nyskabte jobs er højt kvalificerede job, som skal besiddes af medarbejdere med videregående uddannelser. Det er primært de ufaglærte, der mister deres job ved outsourcing (Økonomi- og erhvervsministeriet 2008 og 2008A).

³ Refererer til det amerikanske boligmarkeds nedbrud, forårsaget af subprime-lån i 2007 og det efterfølgende nedbrud på de finansielle markeder "credit crunch" i 2008, som her i 2010 stadigvæk har globale eftervirkninger.

Hvad de færreste måske ved, kan vi i Danmark bryste os af, at vores uddannelsesniveau er så højt, at vi placerer os på en fjerde plads blandt verdens højeste.¹ Det giver os gode forudsætnin-ger for at udvikle et stærkt videnssamfund. Og måske endda et innovationssamfund. Min holdning er her, at den flotte placering viser meget mere, end at vi i Danmark ligger inde med en masse viden. Den viser også, at vi generelt er indstillede på at dygtiggøre os gennem hele livet. - At den danske befolkning er videbegærlig og åben overfor læring.

For nogle år siden gennemførte Teknologirådet² et projekt med titlen *Globalisering af videnstungt arbejde*, hvor det bl.a. konkluderes, at Danmark skal satse på spændende, kreative og lærerige job, som vi selv skal være med til at forme, og som skal skabe innovation på et internationalt plan (Teknologirådet 2006). Det er således kreativitet, læring og innovation, der skal på dagsordenen, hvis vi fremadrettet skal søge at skabe et stabiliserende modtræk til den usikkerhed, der er skabt af globaliseringen og finanskrisens dynamik.

SPECIALETS FOKUSOMRÅDE

Vi kan vist alle blive enige om, at folket har talt; innovation betegnes i hovedtræk som noget posi-tivt. Og jeg kan dog heller ikke tage æren for at gøre noget banebrydende ved at sætte innovation på dagsordenen i dette speciale. Det har mange andre gjort før mig. Men når nu så mange har givet deres besyv med om innovation, hvorfor volder det så stadigvæk problemer? Hvorfor er in-novation i store træk noget, vi taler om, og kun i små træk noget vi gør?

Hvorfor er så få organisationer innovative? – For det er de ifølge bl.a. Erhvervs- og byggestyrel-sen, som gennem en større undersøgelse, der blev publiceret i 2008, når frem til den konklusion, at:

»Hver anden danske virksomhed har hverken introduceret nye produkter, processer, markedsfø-ringsmetoder eller organisatoriske ændringer [...]. Innovationsaktiviteten i dansk erhvervsliv pla-cerer Danmark i midterfeltet sammenlignet med andre EU-lande [...]. Dette tyder på, at der samlet set kan være et potentiale for øget innovationsaktivitet i Danmark [...].« (Erhvervs- og byggesty-relsen, Innovation i Danmark 2008)³

Umiddelbart kunne næste skridt være at lægge en plan for, hvordan Danmark kan blive en innovativ stormagt i fremtiden; et globalt eksperimentarium, der nytænker de løsninger og ideer, som andre har brug for. Men det er der to årsager til, at jeg ikke vil sætte min indsats mod her i specialet.

Den ene er, at der som sagt allerede er kommet mange bud på, hvordan en organisation kan bevæge sig hen mod at være mere innovativ. Ja, jeg ved faktisk næsten ikke, hvor jeg skal starte og slutte, hvis jeg skal remse rækken af forslag op.

Men jeg kan da nævne et par eksempler af de nyeste påfund, der hver især udgiver sig for at komme med noget helt nyt i forhold til de "gamle"⁴ opfattelser af innovation: Man taler bl.a. om 'open source' og 'open innovation', der kort sagt går ud på, at eksterne parter inddrages i en organisations innova-tionsproces.

1 Blandt de 25-64-årige i Danmark har 25 pct. en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Det viser 2006-udgaven af den årlige uddannelsesstatistik fra OECD (Dansk Statistik 2008: Education at a Glance).

2 Teknologirådet er en uafhængig institution oprettet af Folketinget i 1995 og er afløser for det tidligere 'Teknologi-nævnet', der blev oprettet i 1986. Teknologirådet arbejder med at udbrede kendskabet til teknologi, dens muligheder og dens konsekvenser for både mennesker, samfund og miljø. Rådet rådgiver i denne forbindelse Folketinget og regeringen i forhold til teknologiske spørgsmål.

3 http://www.ebst.dk/publikationer/innovation/Innovation_i_Danmark/html/chapter02.htm, d. 10-05-2010

4 Med de "gamle" opfattelser refererer jeg bl.a. til 1930'erne, hvor den østrigske økonom Joseph Schumpeter studerede, hvordan det kapitalistiske system var påvirket af markedsinnovationer. Han brød med den klassiske økonomiopfattelse, der handlede om at optimere det 'allerede eksisterende'. Han påpegede, at det i højere grad er forandring og dynamisk uligevægt, der kendetegner en sund økonomi (Schumpeter 1934: 81, 148, 162). Schumpe-ter kaldte sådanne processer for 'kreativ destruktion' og definerede innovation som en indsats rettet mod at skabe økonomisk værdi i en organisation (Schumpeter 1934: 81, 148). Schumpeters fokus var langt mindre individrettet, end nogle af de innovationsopfattelser, man støder på i debatten i dag.

Det kan fx være brugere/kunder (brugerdreven innovation), samarbejdspartnere og leverandører. Der er efterhånden kommet så mange bud på, hvordan innovation skal gribes an, at jeg føler med de organisationer, der står overfor at skulle vælge i junglen af forslag og løsninger.

Den anden årsag til, at jeg ikke vil rette min indsats her i specialet mod at udtænke en "innovationsnødplan" er, at jeg hverken er samfundsforsker eller økonom – eller for den sags skyld politiker, men derimod interesseret i kommunikation. Med dette fokus ligger min interesse derfor i at give et bidrag i forhold til at identificere og tilrettelægge det rette *kommunikative perspektiv* på den udvikling og forandring, det danske erhvervsliv skal bistå for at nå målet om at skabe innovation.

Med denne holdning tydeliggør jeg, at den innovation, jeg finder interessant, ikke er selve "slutproduktet". Jeg er ikke interesseret i at rode mig ud i diskussioner om, hvorvidt et slutprodukt vil blive opfattet som innovativt eller ej af de respektive segmenter, som innovationen er tiltænkt. Jeg er derimod interesseret i at kigge nærmere på de processer og konstruktioner, der finder sted, når en organisation kaster sig ud i en innovationsproces; jeg er interesseret i processen fra det 'gamle' til det 'nye'. Selve overgangen og tilblivelsen, hvor kommunikationen er en vigtig medspiller i forhold til at sikre, at innovationen finder sted både på tanke-, føle- og handleplan.

Selvom jeg fra barnsben er opdraget med at se positivt på livet, vil jeg alligevel tillade mig at kaste et, omend ikke negativt så, *kritisk* lys over den innovation, som finder sted i organisationer. Jeg vil mere konkret kaste lys over de skyggesider, som organisationer kan komme ud for at opleve i deres iver efter innovation.

Blandt innovationens mange facetter har jeg valgt at fordybe mig i emnet 'innovationsbarrierer'. Emnet har fanget min interesse, da jeg mener, at det er højaktuelt og desværre meget "overset". Der findes efterhånden en del litteratur om og bud på, hvordan innovation udføres i praksis, og hvilke fantastiske resultater innovation kan medføre. Men der findes ikke rigtig noget om, hvilke "bump" på vejen mod innovation en virksomhed eller organisation skal være opmærksom på. I min research af feltet har jeg ikke stødt på nogen rapporter eller forskning, som italesætter *innovationsbarrierer i en kommunikationsorienteret kontekst*. Faktisk har jeg haft svært ved at finde særlig meget om innovationsbarrierer generelt. Det tætteste, jeg er kommet herpå, er i rapporten *Seven circles of innovation* (fremover benævnt som: SCI). Her omtales 'barriers to innovation', men dog i et primært ledelsesperspektiv (SCI 2005: 53). Dog har denne rapport andre spændende betragtninger at byde på, som jeg vil fremlægge senere.

For at vende tilbage til de såkaldte "bump" på innovationsvejen, så er det min opfattelse, at alt for mange organisationer "falder af cyklen", når de skal over disse forhindringer, og at mange desværre vælger at vende om og "trække cyklen hjem" til det kendte, de kom fra – for hvilke farer og overraskelser mon der lurder, hvis de fortsætter hen ad innovationsvejen?

I dette speciale er det min målsætning at få identificeret innovationsbarrierer - det en organisation skal være opmærksom på, komme ud over og/eller fjerne, før den kan rette sin indsats mod den egentlige innovationsproces. Det er min påstand, at innovation kan læres – nøjagtig som at køre på cykel. Man skal blot være udrustet ordentligt, og måske har man brug for støttehjul eller et kisteskaft bag på baggebæret, i form af fx udefrakommende konsulenthjælp, før man kan selv.

MEN HOV... HVORI GEMMER SIG KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET?

For at identificere barrierer – eller problemer om man vil det, må jeg identificere de udsagn, som vækker barriererne til live. For et problem er i realiteten først et problem, idet nogen har *italesat* det som et problem. Hermed mener jeg ikke i dette speciale, om end jeg herigennem er med til at holde live i barriererne. Jeg mener derimod, at innovationsbarriererne lever i bedste velgående, når organisationsmedlemmer, forskere inden for innovationsområdet eller andre, der kommer innovationen "nær" italesætter barriererne.

Et andet lige så vigtigt kommunikationsperspektiv er, hvorfor dette fænomen 'innovation' lever på vore læber? Eller sagt på en anden måde: Hvilke (sociale) interesser tjener dette fænomen? Hvorfor spreder vi det som en virus og labber det i os som en trylledrik, der holder os evigt unge – eller i hvert fald 'med på beatet'?

Dette er to vigtige kommunikationsperspektiver, som vil have indflydelse på min optik i forhold til at identificere innovationsbarrierer. Når dette er sagt, vil jeg dog også påpege, at et kommunikationsorienteret speciale strækker sig bredere end til ansigt-til-ansigt kommunikation mennesker imellem. Kommunikation er nemlig meget mere end ord. Når jeg i dette speciale beskæftiger mig med kommunikation, beskæftiger jeg mig også med de særlige vilkår, mønstre og mekanismer, der gør sig gældende, og som er med til at forme kommunikationen. Jeg bevæger mig dermed i et felt, hvor interaktion og kommunikation skal ses i samspil med systemer, symboler, ritualer, kontekster, kulturer og ikke mindst mennesket som *menneske* – et individ med holdninger, refleksive egenskaber og følelser. Kommunikation er ikke kun ord, men også alt det omkring – det vi refererer til, og det der former os. Dette er dog en længere diskussion, som jeg derfor ikke vil fordybe mig yderligere i her. Derimod vil jeg i det følgende samle nogle af tråde, som jeg hidtil har spundet.

PROBLEMFELT

I dette afsnit vil jeg fortsætte tankerækken fra indledningen med henblik på at tydeliggøre mit interesseområde. Innovationsbarrierer befinder sig, som jeg har kortlagt, indspundet i en større samfundsdiskurs, hvilket selvfølgelig ikke skal glemmes, men ej heller have lov til at forføre mig på afveje fra kommunikationsinteressen, som dette speciale hviler på. Ved at italesætte min plads og interesse i den vidt omfængende innovationsdiskurs forventer jeg, foruden at tydeliggøre det nuancerede billede af innovation, også at fremhæve netop de paradigmer og problematikker, som skal danne et plausibelt grundlag for min problemformulering.

Denne måde at gribe problemfeltet an på kan siges at være en form for førstegradsperspektivering, idet jeg ikke kun afgrænser, men også gør opmærksom på, at innovationsbarrierer kan betragtes som et begreb, der i sig selv er "tomt". Først i beskrivelsen, diskussionen og vurderingen af begrebet i en større helhed og kontekst, meningsudfyldes det - i litteraturen, i de historiske/politiske omstændigheder, i strømningerne i samtiden osv. osv.

I indledningen har jeg fremlagt eksempler på, at innovation optræder i så mange forskellige sammenhænge, at der ganske naturligt kan herske tvivl om, hvad begrebet dækker over. Derfor vil en af milepælene, i forhold til at identificere innovationsbarrierer her i specialet, også være at opnå en forståelse for bl.a. begrebet innovation.

Et andet aspekt, jeg har belyst, er, at den innovative handling til tider omtales som var den omgivet af en dis af mystik, og at innovation ofte har en forudindtaget positiv aura omkring sig. En dagsorden med specialet er i relation her til, endvidere at undersøge, hvilke sociale formål og interesser innovationsbegrebet tjener i en organisatorisk kontekst. Dette perspektiv kan umiddelbart syne af en interesse på afveje, men dykker vi lidt dybere ned, ser det anderledes ud.

Det giver mening for mig at undersøge, hvilke interesser innovation tjener i en organisatorisk kontekst, fordi jeg er nødt til at forstå, hvilket system innovation figurerer i, for også at kunne forstå, hvilke barrierer der knytter sig hertil. Forestiller vi os innovation som et begreb, en tom skal, der blot hænger i luften for sig selv, er der umiddelbart ikke nogen barrierer tilknyttet det. Min tese er derimod, at barriererne først opstår, idet innovationen sættes i spil i fx en organisation, som er tilfældet i dette speciales fokusområde. Innovationen sættes i spil i et system af mennesker, som kommunikerer om det, og som meningsudfylder det ud fra hver deres positioner og interesser. Og med hver deres formål i forhold til at lukke innovationen ind i deres hverdag – eller ude for den sags skyld. Jeg vil med andre ord betragte innovationsbarrierer i et systemteoretisk perspektiv, fordi jeg anskuer organisationer som sociale, kommunikative systemer.

Et sådant systemisk perspektiv er interessant at inddrage, fordi det danner grundlag for en måde at forstå menneskelige problemer på og betragte sociale relationer. En af de mest nævnte teoretikere inden for det systemteoretiske felt er Niklas Luhmann. Ifølge Luhmann består verden af systemer og atter systemer. Systemernes eksistens opretholdes af differencen mellem system og omverden, idet systemerne definerer og italesætter sig selv ud fra denne difference (Luhmann 2000: 37ff). Set i relation til min interesse for innovationsbarrierer, ligger heri et interessant kommunikationsperspektiv. Foruden Luhmann står en række andre teoretikere også i kø for at bidrage med interessante perspektiver. Bl.a. Anthony Giddens, der med sit sociologiske fodfæste, kan bidrage med relevante betragtninger om det moderne samfund, hvori innovationen cirkulerer. Hans teori om bl.a. moderniteten og globaliseringens indflydelse på det sociale og private liv vil blive suppleret med Rick Maurers mere psykologiske perspektiv. Maurers mange års forskning i organisationsmæssige forandringer såsom innovationsprocesser supplerer Giddens perspektiv med en forståelseshorisont, der retter sig mod de menneskelige reaktionsmønstre.

Løbende vil endvidere citeres teoretikere som eksempelvis sprogfilosoffen Ferdinand Saussure og organisationsanalytikerne Yuri Lotman og Lars Thøger Christensen. Disse herrer vil alle bidrage med relevante betragtninger i forhold til mit interessefelt.

Ej at forglemme diskursanalytikeren Michel Foucault og hans 'magtbegreb' som vil liste sig ind over siderne med interessante teoretiske perspektiver. Sidst, men ikke mindst vil antropologen Clifford Geertz og hans kulturbegreb spille en væsentlig rolle for specialets udformning.

Det er min intention, at de fremlagte teoretiske inddragelser skal sammentænkes, således at de ikke behøver at blive anvendt som selvstændige analyseredskaber, men derimod som supplement til hinanden. En metodisk og teoretisk pointe i dette speciale er at anvende de enkelte teorier til at nuancere hinanden: Eksempelvis skal Luhmanns systemteori være den røde tråd og fodfæstet for at betragte og forstå de systemer, som innovationsbarrierer figurerer i, og de andre teoretikere benyttes så, når det handler om at åbne op for og stille spørgsmålstejn ved en række selvfølgeligheder.

Fælles for de teoretiske inddragelser er, at de alle interesserer sig for kommunikation og sociale forhold – det være sig Luhmanns sociale systemer samt Giddens fokus på identitetens udformning set i relation til de sociale relationer. Derudover Saussures studier af tegnene, som lever deres liv i det sociale rum samt Lotman og Thøger Christensens interesse for den interaktive kommunikationsproces med omgivelserne som resulterer i kontekstforskydninger for den sociale ageren. Og ikke mindst Geertzs interesse for de kulturelle forhold, hvori den sociale interaktion finder sted.

Teoriernes fokus passer endvidere ind min videnskabsteoretiske forståelse, som er socialkonstruktivismen. Denne 'isme' skal hjælpe mig dels med at gribe specialet videnskabeligt an, men skal samtidigt også på et bevidstheds niveau hjælpe mig med at koble de forskellige teorier sammen, således at de holder sig inden for den samme videnskabelige sfære.

Det kan måske virke mærkværdigt, at jeg vælger at fremlægge mine teoretiske inddragelser, inden den egentlige problemformulering. Årsagen til denne fremgangsmåde, skyldes hovedsageligt to ting, som jeg kort vil forklare.

Den ene, og måske største årsag, er, at innovationsbarrierer i sig selv henviser til et "problem". Når man taler om barrierer, så taler man om forhindringer, stridsspørgsmål, problemer etc. Min tilgang til specialet hviler således på et problem, der er et problem 'i sig selv'. Det vil derfor ikke give mening at tage ordet innovationsbarrierer som udgangspunkt for problemformuleringen. Denne "tomme skal" giver ikke i sig selv anledning til at stille spørgsmål. I hvert fald ikke spørgsmål, som rækker udover tautologiske betragtninger såsom: Hvilke problemer giver innovationsbarrierer? Derimod giver det mening at indkredse og perspektivere innovationsbarrierer – "problemfeltet", før den egentlige problemformulering fremlægges. Sådan som jeg har forsøgt her i afsnittet. På den måde opbygger jeg ikke en problemformulering ud fra et allerede defineret problem – et ord vi anvender til at beskrive problemer, men derimod ud fra en forståelse af, hvilken sammenhæng begrebet eksisterer i, og hvilke fænomener, der er relevant at tale om i forhold til innovationsbarrierer i en kommunikationsorienteret kontekst.

Den anden årsag til min fremgangsmåde er, at jeg ønsker at tydeliggøre, at jeg har sat mig ind i specialets emne – Reflekterer jeg ikke over mit emne inden problemformuleringens udformning, finder jeg det vanskeligt at formulere, hvad der er interessant at undersøge. Jeg vil med andre ord gerne tydeliggøre relevansen ved at opstille den problemformulering, jeg gør.

Med udgangspunkt i de betragtninger, jeg har fremlagt, opstiller jeg følgende problemformulering for specialets videre forløb:

Hvilke innovationsbarrierer kan med udgangspunkt i et systemteoretisk perspektiv identificeres på et kommunikativt niveau i en organisatorisk innovationsproces?



I den fremlagte problemformulering tager jeg udgangspunkt i, at innovationsbarrierer eksisterer i en eller anden form. Det gør jeg ved at begynde sætningen med »*hvilke innovationsbarrierer [...]*« i stedet for fx at stille spørgsmålet »*Eksisterer der innovationsbarrierer?*«. Dette valg/fravalg er foretaget, da jeg har arbejdet med begrebet innovation før – både i teori og praksis, og derigennem har erfaret, at der eksisterer innovationsbarrierer.

I problemformuleringen forekommer også andre tilvalg og latente fravalg. Bl.a. vælger jeg at præcisere mit interessefelt til at omfatte et systemisk udgangspunkt. Dette skyldes mit organisatoriske fokusområde. En vigtig pointe er her, at et systemisk udgangspunkt ikke er det samme som at sige, at verden ikke kan betragtes på andre måder, men blot er ét valg blandt mange andre mulige.

Sidst, men ikke mindst betydningsbærende, fremhæver jeg i problemformuleringen kommunikation som et væsentligt perspektiv. Det skyldes selvsagt, at jeg gennem de sidste fem år har studeret kommunikation og deraf har en helt naturlig interesse for sådanne perspektiver. Men der ligger dog også andre velovervejede argumenter bag. Jeg finder det kommunikative perspektiv interessant, da jeg mener, at kommunikation er en konstituerende forudsætning for alt socialt fællesskab. Ingen sociale systemer eller sociale organisationer kan efter min mening etableres, opretholdes eller for den sags skyld ændres uden kommunikation. Selvom også mange andre sagsforhold såsom fx økonomi spiller ind i forbindelse med en velfungerende organisation, er det min holdning, at kommunikationen er en afgørende nødvendighed i forhold til mange af de andre væsentlige komponenter. Hvis en organisation ikke kan kommunikere, kan den ingenting kommunikation er den "lim", der binder organisationen sammen.

I det næste afsnit vil jeg bevæge mig over i en diskussion om og redegørelse af den "lim", der binder dette speciale sammen. Nemlig de videnskabsteoretiske metodikker, jeg praktiserer og tilslutter mig.

VIDENSKABSTEORI OG METODE

TO SJÆLE ÉN GRUNDTANKE...

I denne del vil jeg skitsere de videnskabsteoretiske præmisser, hvorudfra specialet opbygges. Jeg vælger at eksplicitere dette, fordi denne forståelsesramme er afgørende for, hvordan jeg definerer og håndterer de fænomener, jeg arbejder med her i specialet. Ekspliciteringen skal dermed tydeliggøre, hvorfra min verden går og dermed også tydeliggøre den meta-teoretiske fremgangsmåde og systematik, som danner grundlag for, hvordan jeg vil arbejde mig fra problemformuleringen og frem til et svar i konklusionen.

Selvom videnskabsteori og metode gerne skal "gå hånd i hånd", omend ikke modarbejde hinanden, finder jeg det nødvendigt med en partikulær redegørelse.

Videnskabsteori er for mig den "tro", man har. Den sandhed man vælger at tilslutte sig om verden. På sin vis kan videnskabsteori derfor sammenlignes med politik eller religion. På samme måde som troende, og ikke mindst politikere, har en vision om at skabe det bedst mulige samfund, har de forskellige videnskabsteoretiske tilgange hvert deres bud på, hvordan vi mennesker finder frem til velbegrundet viden. Hvordan vi finder frem til den *sande* verden. Diskussionen om, hvorvidt en sådan verden findes, vil jeg dog lade ligge her. Pointen med sammenligningen er, at både forskellige trosretninger samt politiske partier ofte er uenige om, hvori det bedste samfund består, og dermed også uenige om vejen dertil. På samme måde er de forskellige videnskabsteoretiske tilgange langt fra enige om, hvordan verden tager sig ud, og hvordan man finder frem til velbegrundet viden.

Når jeg tilslutter mig én videnskabsteoretisk tilgang, afgrænser jeg mig samtidig fra andre, og dermed afgrænser jeg også min horisont. Der vil således være "ting", jeg ikke ser, fordi jeg har en bestemt optik.

Den metodiske fremgangsmåde forløber parallelt med den videnskabsteoretiske tilgang, og er for mig den måde, man vælger at praktisere sin "tro". Det er en fortolkning af, hvordan den sandhed, man har tilsluttet sig, skal gribes an, undersøges og praktiseres.

Metoden skal opbygges på og praktiseres ud fra de samme sandhedskriterier som videnskabsteorien, og netop derfor går alle videnskabsteorier og metoder ikke i spænd. Som forsker skal man derfor gøre sig nøje overvejelser om, hvorvidt man handler i tro med sin videnskabsteoretiske overbevisning.

MIN PLACERING I TEORIERNE OM TEORIERNE

I et forenklet overblik kan man sige, at der findes to modstående typer af videnskabelige positioneringer og metodikker.

Den ene er naturvidenskaberne, der er kendetegnet ved ambitionen om at kunne forklare og forudsige de undersøgte fænomener. Deraf følger et krav om nøje afgrænsning og præcisering af den givne problemstilling. Her ses ofte et krav om universalitet – dvs. at forskningen skal føre frem til almengyldige sandheder og ikke blot til beskrivelser af, hvad der foregik på bestemte tider på bestemte steder. Endelig ses ofte et krav om prøvbarhed – dvs. at den sandhed, man er nået frem til i sine undersøgelser, skal kunne kontrolleres med en høj grad af entydighed af ikke-forudindtagede iagttagere. Hermed menes, at principielt skal hvem som helst kunne komme "dumpende" ind fra gaden, foretage samme undersøgelse og nå frem til samme resultat.

På den anden gren finder vi de humanistiske videnskaber, og mit ståsted, der er kendetegnet ved bl.a. ambitionen om at nå til erkendelse om og indsigt i de undersøgte fænomener. Her er det "lovligt", at der er tale om forskning og undersøgelser, der ikke er almengyldige, idet det snarere er tendenser inden for bestemte kontekster, der er i fokus.

De humanistiske videnskaber beskæftiger sig med os mennesker som subjekter – dvs. som tænkende, følende, handlende og ikke mindst kommunikerende væsener. Deraf kommer også interessen for produkterne af vores tanker, følelser, handlinger og kommunikation. Overordnet for dette interessefelt kan man derfor tale om, at de humanistiske videnskaber interesserer sig for kultur og de kulturskabende; nemlig os mennesker (Collin & Køppe 2008: 10).

Professor Mogens Pahuus, der forsker i bl.a. filosofi og videnskabsteori, udtrykker forskellen på de naturvidenskabelige og humanistiske videnskabsgrene på denne måde:

»Naturvidenskaberne søger forklaringer på ikke-meningsfulde fænomener; humanvidenskaberne søger fortolkninger på meningsfulde fænomener.« (Pahuus i Collin og Køppe 2008: 140)

Imellem de to poler ligger bl.a. samfunds- og historievitenskaberne, som jeg ikke vil komme nærmere ind på her. Jeg vil derimod bruge pladsen på at uddybe den del af den videnskabsteoretiske diskurs, som falder inden for mit interessefelt.

I det forenkede overblik kan det virke meget simpelt at overskue de forskellige typer af videnskabsteoretiske ståsteder, men dykker vi lidt dybere ned, er billedet mere nuanceret end som så. Der er fx mange måder at begribe, hvad det vil sige at positionere sig på den humanistiske gren. Finn Collin og Simon Køppe beskriver netop dette i bogen *Humanistisk Videnskabsteori*. I bogens sidste, og ofte meget oversete, afsnit, perspektiverer de bogens foregående afsnit under en tematik, der tilnærmelsesvis kan kaldes "De humanistiske videnskabsteorier versus De naturvidenskabelige videnskabsteorier":

»I mange diskussioner af humanistisk videnskab fornemmer man, at videnskabeligheden skal forsvares overfor naturvidenskaberne, der manifesterer idealet af videnskabelighed, og at de humanistiske videnskaber skal måles i relation til og i hvilken udstrækning, de kan realisere, hvad der svarer til det naturvidenskabelige ideal.« (Collin & Køppe 2008: 336)

Collin og Køppe forklarer i denne forbindelse, at der inden for den humanistiske gren principielt er tale om fire holdninger eller positioneringer til denne diskussion, som kort skitseret bygger på følgende præmisser:

1. De humanistiske videnskaber skal stræbe efter at opnå samme videnskabelighed som naturvidenskaberne.
2. De humanistiske videnskaber skal definere deres egen entydige og selvstændige form for videnskabelighed.
3. De humanistiske videnskaber skal ikke følge det naturvidenskabelige ideal, som positivismen formulerer filosofisk, men skal heller ikke definere sin egen selvstændige form for videnskabelighed¹.
4. De humanistiske videnskaber er hverken mere eller mindre videnskabelige end naturvidenskaberne - der findes nemlig slet ikke nogen videnskabelighed i betydningen forskrifter for opnåelse af rimelig korrekt og brugbar viden om verden.

(Collin & Køppe 2008: 336f)

¹Dette synspunkt bygger på, at heller ikke naturvidenskaberne overholder positivismens idealer, idet en række af de problemstillinger, som moderne naturvidenskab er nået frem til i høj grad minder om de problemstillinger, som den humanistiske videnskab har beskæftiget sig med i hele det 20. århundrede (Collin & Køppe 2008: 336).

Jeg tilslutter mig til dels punkt to, men også punkt fire. Lad mig uddybe. Punkt to bygger på den præmis, at de humanistiske videnskaber beskæftiger sig med et selvstændigt genstandsområde og deraf praktiseres selvstændige metoder (Collin & Køppe 2008: 236). Jeg vil til dels tilslutte mig holdningen om, at vi humanister beskæftiger os med vores eget selvstændige genstandsområde, idet der i princippet kan være tale om, at vi mennesker som enkeltindivider altid beskæftiger os med vores eget selvstændige område – den måde, vi hver især forstår verden på, kan i princippet siges at danne milliarder af forskellige genstandsområder, som "eksisterer" for hver enkelt af os. Når jeg alligevel tøver en smule, og ikke vil tilslutte mig dette punkt til ende, skyldes det, at vi mennesker danner vores betragtninger, meninger, forståelser osv. med udgangspunkt i den *samme fysiske verden*, eller i hvert fald i *dele af verdenen*. En verden, som vi ganske vist øver indflydelse på, men også en verden som eksisterer uafhængigt af vores selvstændige bidrag til den. Det er ikke os mennesker, der opretholder verden. Den eksisterer uafhængigt. Hvordan den ville se ud, uden vores tilstedeværelse er en anden diskussion, som jeg ikke vil tage op her. Pointen er, at vi alle lever på den samme jordklode. En klode, der i sin enkelhed ikke er menneskeskabt. Det vi mennesker skaber, er derimod liv. Vi meningsudfylder den verden, vi er sat i, ved bl.a. at skabe et sprog om den. Og vi udvikler den. Men jorden var her, så vidt vi endnu ved, altså før os og vores osende familiebiler, parcelhuse med sortglaserede tag og Mac computere. Ikke omvendt. Som nævnt kan jeg også se en vis rigtighed i punkt fire, der bygger på, at de humanistiske videnskaber hverken er mere eller mindre videnskabelige end naturvidenskaberne, eftersom der ikke eksisterer nogen videnskabelighed i betydningen forskrifter for opnåelse af rimelig korrekt og brugbar viden om verden (Collin & Køppe 2008: 337). Jeg måtte læse denne kringlede sætning flere gange, før den gav mening for mig, idet udmeldingen til forveksling kan tolkes som et udsagn om, at der slet ikke eksisterer nogen videnskabelighed, og at al forskning derfor i princippet er ubrugelig. Men efter et par læsninger og en times tid eller to med refleksiv kvalitetstid begyndte udsagnet at give mere mening for mig. Punktet handler for mig om, at videnskab ikke er en fysisk ting, vi kan tage op i hånden – vi kan fx ikke sige, at »her står jeg med 300 gram ren videnskab«. Vi kan skrive vores viden ned i store videnskabelige rapporter og tale om alt det, vi ved, ja. Men viden er i princippet ikke noget, vi kan se. Fænomenet videnskab er menneskeskabt. Det er socialt skabt. Vi er sammen blevet enige om, at der er "noget", der hedder videnskab.

Collin og Køppe forklarer, at visse betragtninger inden for denne positionering ender ud med at opgive begrebet videnskabelighed (Collin & Køppe 2008: 349). Jeg mener dog i højere grad, at man bør fokusere på den pointe, at videnskab, hvad enten den er humanistisk eller ej, som udgangspunkt må forstås som én form for praksis blandt mange. Viden og teori om viden er et forsøg på at begrebsliggøre komplekse forhold ved verden.

At jeg tilslutter mig holdningen om, at viden er noget "vi er blevet enige om"; noget vi (socialt) har konstrueret, gør dog ikke den viden, jeg forhåbentligt finder frem til med dette speciale, mindre relevant eller mindre virkelig. Jeg vil blot pointere, at viden (socialt) konstrueres fra bestemte positioner og med særlige erkendelsesinteresser. Ved en sådan udmelding bevæger jeg mig ovre i den socialkonstruktivistiske tankegang, som dette speciale også hviler på, men som jeg først vil uddybe lidt længere fremme.

Når jeg tager diskussionen op omkring de naturvidenskabelige versus de humanvidenskabelige betragtninger, er det hverken for at nedgøre det, der falder uden for mit ståsted eller for at forsvare min egen position. Min hensigt er derimod at skitsere, hvilke sandhedskriterier, jeg opbygger min forståelse, mine betragtninger og fortolkninger på. Min humanistiske indfaldsvinkel betyder bl.a., at jeg ikke "leder" efter universelle forklaringer om innovationsbarrierer. Når vi taler om innovationsbarrierer, taler vi nemlig også om mennesker, for hvem disse barrierer eksisterer, og vi mennesker er ikke universelle. Min egen metodik, mit valg af teoriinddragelser og mine fortolkningspræmisser her i specialet er i sig selv også sociale konstruktioner – konstruktioner som et givent felt, nemlig det humanistiske felt, jeg har tilsluttet mig, accepterer som en legitim fremgangsmåde. Den viden, jeg ønskværdigt når frem til gennem specialet, bygger derfor på et kriterium om konstruktioner i forhold til en specifik praksis - kontekstafhængige måder at forholde sig til og tale om verden på. Man kan tilnærmelsesvis tale om en form for "temporære generaliseringer" udtalt fra bestemte positioner i specifikke kulturelle og historiske sammenhænge.

Det er derfor også vigtigt at sætte en streg under, at når jeg her i specialet kommer med generelle udmeldinger om innovationsbarrierer, skal det forstås som ikke-universelle kendsgerninger formuleret ud fra særlige positioneringer og med en prioriteret teoretisk optik.

I det følgende vil jeg redegøre for den meta-teoretiske optik, socialkonstruktivismen, som jeg opbygger specialet på.

SOCIALKONSTRUKTIVISME

Socialkonstruktivisme dækker over en lang række teorier om kultur og samfund, som er udviklet inden for de sidste årtier. Denne 'isme' har fundet udbredelse inden for mange forskellige fag – herunder også de humanistiske. De mange versioner af socialkonstruktivismen¹ medfører, at det er svært at give en altomfattende karakteristik af, hvad socialkonstruktivisme er. Netop derfor er det også vigtigt at pointere, at min hensigt med dette afsnit ikke er at give en fyldestgørende udredning af alle de strømninger, grupperinger og tendenser, der findes inden for det socialkonstruktivistiske felt. Dertil er feltet for det første alt for stort. For det andet - og i denne sammenhæng måske endnu vigtigere - er specialets mål ikke at udrede det socialkonstruktivistiske felt, men at identificere innovationsbarrierer.

Når jeg her i specialet omtaler begrebet socialkonstruktivisme, er det hovedsageligt med reference til den faglige tradition, der omtales *den videnskabssociologiske socialkonstruktivisme*. En tradition der knytter sig til teoretikere som bl.a. Latour, Barnes, Collins og Law (Wenneberg 2000: 14).

Trods de mange fortolkninger af socialkonstruktivismen ænses jeg en rød tråd; tingene afhænger af øjnene, der ser. Alt kan potentielt være anderledes. - Dette kræver en dybere udredning, og det kan her være interessant at begynde med at se på betydningen af begrebet 'socialkonstruktivisme'.

Konstruktivisme som filosofisk tradition stammer fra bl.a. Immanuel Kant (1724-1804), (Collin 2008: 250). Konstruktivismens hovedpointe er, at der ikke findes nogen uformidlet eller ikke-fortolkende adgang til at erkende virkeligheden, men at vi mennesker derimod aktivt skaber vores viden om verden og hinanden gennem erkendelser. Den såkaldte ontologiske version af konstruktivismen mener, at også den fysiske verden er konstrueret af mennesker, hvorimod den erkendelsesteoretiske konstruktivisme, som jeg i højere grad tilslutter mig, pointerer, at det er den sociale verden eller dele af den, der er konstrueret på denne måde (Collin 2008: 252ff). Heri ligger så at sige den *sociale konstruktivisme*.

Det centrale i socialkonstruktivismen er, at vores erkendelsesprocesser ikke skal forstås udelukkende som afspejlinger af virkeligheden, men derimod som noget der er præget og skabt af de sociale kontekster, som erkendelsesprocesserne er indlejret i. Det er på denne måde også centralt, at fænomener er historisk afhængige og altid vil være tidsbestemte og kontingente dannelser (Collin 2008: 248f).

For min arbejdsmetodik vil det socialkonstruktivistiske standpunkt rent praktisk betyde, at jeg betragter organisationer og disses innovationsbarrierer som menneskeskabte fænomener. Fænomener som bærer aftryk af deres menneskelige oprindelse: De er formede og prægede af menneskelige interesser (Collin 2003: 248).

Den måde, jeg vil tænke og arbejde på her i specialet vil, qua min socialkonstruktivistiske tankegang, først og fremmest foregå med udgangspunkt i, at verden består af sociale konstruktioner, som kan forandres og (gen)forhandles fra dag til dag – alt efter hvad vi socialt beslutter. Jeg vil også tage udgangspunkt i, at vi mennesker ikke erkender, forstår og erfarer vores omverden og virkelighed direkte; dvs. som den er 'i sig selv'. Vi erkender og forstår den derimod på forskellige måder, alt afhængig af de situationer og sammenhænge vi befinder os i. Herunder er det også betydningsfuldt, hvornår og hvordan vi iagttager den, og i hvilken kulturel og situationel kontekst vi befinder os. Det vil med andre ord sige, at jeg vil anskue organisationers "virkelighed" og "sandhed" omkring innovationsbarrierer som noget, der er formet og fortolket af bl.a. medlemmerne i en organisation.

I relation til specialet vil mit socialkonstruktivistiske udgangspunkt betyde, at der ikke kan opstilles et objektivt svar på min problemformulering. Min socialkonstruktivistiske "tro" har nemlig også en tilbagevirkende kraft, og vil dermed også gælde mine egne erkendelser, refleksioner og konklusioner.

¹ Her kan nævnes fx den epistemologiske versus den ontologiske (Collin 1997: 21).

De tanker, jeg gør mig under processen, opererer under de sandhedskriterier, at en organisatorisk virkelighed har en subjektiv oprindelse. Det vil sige, at fokus er på, hvordan en organisations medlemmer samt andre diskurspåvirkende aktører, og jeg selv for den sags skyld, er med til at skabe fænomener som innovationsbarrierer ved at italesætte disse og handle i "overensstemmelse" hermed. Disse socialt skabte virkeligheder rummer dog en kompleksitet, som jeg mener, er mulig at opnå en forståelse for ved at søge indsigt i den socialt skabte virkelighed.

I det næste afsnit vil jeg eksemplificere, hvorledes jeg har forsøgt at opnå denne forståelse og indsigt samt redegøre for, hvilke positioneringer og dermed metodikker jeg i praksis har indtaget og gennemført gennem specialets første halvdel.

HER FANDT JEG DE VISE STEN

Det, der er lidt specielt ved min fremgangsmåde i specialet er, at jeg ret tidligt i processen begyndte at praktisere. Jeg påbegyndte ikke processen med at læse en masse litteratur om emnet 'Innovation'. Dette skyldes dels, at jeg ved specialets begyndelse havde en del forhåndsviden med i rygsækken fra både mit praktikophold og projektet på 9. Semester, og dels at jeg ønskede at gribe processen lidt anderledes an. Jeg ville ikke stikke næsen i bøgerne, men derimod næsen i praksis. Jeg var ude – rigtig meget ude endda – og samle indtryk af, hvad innovation er for en størrelse, og hvilke barrierer der italesættes i forhold til dette omdiskuterede fænomen.

Jeg vil ikke komme med en dybdegående redegørelse af, hvor jeg stak næsen i praksis i den første del af specialeprocessen, eftersom sådanne redegørelser forefindes løbende, når jeg fremlægger den indsamlede empiri i relevante sammenhænge. Det til trods vil jeg dog komme med en kort skitse, for på denne måde at tydeliggøre min metodologi.

Den første måneds tid af specialet kunne man se min nyerhvervede diktafon og jeg besætte en stor del af Aalborg Universitets kontorer. Her afholdte jeg uformelle interviews med en række forskere inden for innovation – dels for at blive klogere på det område, jeg har valgt at belyse her i specialet og dels for ikke at opfinde en tallerken, som andre allerede har spist af længe; for ikke at give mig i kast med en af de mange facetter ved innovation, som allerede er (over)belyst.

Ved siden af de mange møder med universitetets forskere, deltog jeg sideløbende i forskellige arrangementer, der på en eller anden vis relaterer sig til mit speciale. Her kan nævnes bl.a. 'Store Legedag', der var sat i stand af Visit Aalborg og forandringsbureauet Workz. De inviterede et begrænset antal folk, der arbejder med innovation, udvikling, ledelse og kultur til en intensiv og inspirerende dag, hvor der blev sat fokus på aktuelle udfordringer i det danske erhvervsliv. Dagen forløb med forskellige oplæg samt spil, metoder og værktøjer ift. projektledelse, servicedesign, forandringsledelse og innovation. Her fik jeg bl.a. mulighed for at afprøve min intuition i tænkte, opstillede innovationsprocesser. I grupper skulle vi forsøge på bedste vis at bibeholde flest mulige af vores (fiktive) medarbejdere i en innovationsproces. Meget sigende var den tænkte innovationsproces opsat som et stort bræt på gulvet med afbildede veje, og det gjaldt så om, at få flest muligt medarbejdere med på sin bus gennem innovationsprocessen. Nogle faldt af gennem processen, og andre ville slet ikke stige på, hvilket er et tydeligt billede på, hvilke barrierer en organisation står overfor, når en innovationsproces skal gennemføres.

Derudover har jeg også taget del i et større regionalt projekt. Det drejer sig om opgaver i en styregruppe, der skal udvikle en innovationsstrategi for hele Region Nordjylland. Projektet ledes hovedsageligt af folk fra regionen, men i processen har bl.a. Aalborg Universitet, og jeg, også haft del i processens udformning. Gennem mit studiejob hos AAU Innovation blev jeg tilbudt bl.a. at stå for at planlægge et innovationsseminar i februar 2010.

Til en dag med fokus på innovation i et nordjysk erhvervsudviklingsperspektiv mødtes nøglepersoner fra Region Nordjylland og inden for innovationsforskning på AAU - dvs. institutledere, frontforskere og udviklingsansvarlige på tværs af AAU's institutter og forskningsområder. Dagens formål var todelt: Det første var at skabe et "fælles sprog" og en fælles forståelse for innovation som begreb og metode – og dermed også synliggøre forskningsaktiviteter på AAU med henblik på at skabe synergi.

Det andet formål var at sætte aftryk på den regionale innovationspolitik – herunder at identificere styrker, svagheder, muligheder og ”trusler”.

Seminaret skal ses som et led i udviklingen af den regionale innovationsstrategi, der bl.a. også er et led i Innovationskonferencen *Schumpeter Conference*, som blev afholdt i juni 2010.

Personligt fik jeg mere ud af dagen, end at kunne tilføje CV’et, at jeg har været med til at stå for et sådant arrangement - jeg fik nemlig den nyeste viden om innovation serveret på et sølvfad, hvilket har givet mig en god ballast i forhold til at gøre mit specialefokus skarpere.

Sidst, men ikke mindst, fik jeg under specialeskrivningen et tilbud om at komme til Oslo Universitet og fremlægge den viden, jeg gennem de sidste par år har tilegnet mig om innovation. Fremlæggelsen skal ses som et led i et nyt undervisningstilbud, som universitetet har på tegnebrættet. Et tilbud hvor bl.a. forandringsledelse, innovation og iværksætterier sættes på dagsordenen. Jeg takkede ja til tilbuddet, idet jeg dels så det som en bekræftelse på det stykke arbejde, jeg har gennemført, og dels så det som en eminent mulighed for at få nogle ”norske øjne” på mit speciale – en mulighed for sparring og en mulighed for at få åbnet op nye perspektiver og aspekter ved mit interessefelt.

OVERSAT TIL EN VIDENSKABSTEORETISK OPTIK

Kendetegnende, for min måde at gribe specialet an på, er det, som Laila Launsø og Olaf Rieper betegner som ’den forstående forskningstype’ (Launsø & Rieper 2000). Jeg bevæger mig dermed i det kvalitative, hermeneutiske og fænomenologiske forskningsfelt.

Den såkaldte forstående forskningstype henviser til, at man søger at afdække menneskers meninger, vurderinger og holdninger i deres indbyrdes sammenhæng med udgangspunkt i den specifikke kontekst (Launsø & Rieper 2000: 22). Det var netop det, jeg praktiserede den første tid af specialet. Jeg mødte en masse mennesker i forsøget på at afdække meninger om innovation og innovationsbarrierer. Jeg læste mig ikke frem til, hvad der kunne være interessant at undersøge, men kastede mig derimod ud i feltet, hvor jeg forsøgte at være åben overfor de input, jeg måtte møde undervejs.

Launsø og Rieper inddeler forskning i fire (ideal)typer¹, der hver især fungerer som en form for ”landkort”. De fire typer adskiller sig fra hinanden ved de kernespørgsmål, de stiller feltet, men kan sagtens overlappe hinanden.

»Kernespørgsmålene vil – bevidst eller ubevidst for forskeren – være indhullet i nogle bagvedliggende paradigmer eller verdensbilleder (det videnskabelige niveau). Forskningstyperne hører til et abstraktionsniveau, der er placeret under det videnskabelige niveau, men over niveauet for dataindsamlingsmetoder, analyse og fortolkning.« (Launsø & Rieper 2000: 13).

De kernespørgsmål, som omtales i citatet ovenfor kan forstås som den særlige positionering, man indtager, inden for sin videnskabelige gren – de positioneringer, som jeg fremlagde tidligere i diskussionen om de naturvidenskabelige og humanistiske videnskaber. Launsø og Rieper forenkler dette, ved at opstille følgende formel: Hvilken mening tillægger X (kilden) et bestemt fænomen (Y) i hvilken kontekst (Z) (Launsø & Rieper 2000: 22).

Den konklusion man kommer frem til kan så igen give anledning til nye spørgsmål og ny udforskning, hvilket også var tilfældet i den proces, jeg gennemgik. Når jeg talte med én, gav samtalen anledning til at tage kontakt til den næste osv. Denne proces kan med en videnskabsteoretisk term kaldes for den hermeneutiske cirkel eller den hermeneutiske spiral, som jeg kort vil skitsere i det følgende.

¹ De fire typer er: den beskrivende, den forklarende, den forstående og den handlingsrettede (Launsø & Rieper 2000).

HERMENEUTIK

Et af de vigtigste begreber indenfor hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel. Denne cirkel har ligesom begrebet hermeneutik sine rødder i det antikke Grækenland, men blev først et hermeneutisk begreb i 1800-tallet, hvor den blev introduceret af den tyske filolog Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher (1768-1864). På denne tid beslægtede hermeneutikken dog til en vis grænse det naturvidenskabelige paradigme, idet tekster blev betragtet som objekter, man som fortolker kunne afkode ved hjælp af den hermeneutiske cirkel - uden selv at blive involveret i processen (Collin & Køppe 2008: 145ff).

I 1900 tallet udbyggede historikeren Hans G. Gadamer hermeneutikkens "objektivitetsideal": I udviklingen fra klassisk til mere filosofisk hermeneutik udvidede tekstfortolkningen sig fra udelukkende at være rettet mod skreven tekst til at omfatte alle typer af empiriske fænomener. Gadamer placerede det fortolkende subjekt i den hermeneutiske cirkel og gjorde dermed subjektet til en del af fortolkningen (Collin & Køppe 2008: 153f).

Den grundlæggende tanke i den hermeneutiske cirkel er dog stadig, at de enkelte dele må forstås ud fra den helhed, de indgår i, og at helheden ligeledes må forstås ud fra de enkelte dele. Forståelse og fortolkning af en tekst foregår således i en cirkelbevægelse (Collin & Køppe 2008: 145ff). Lad mig uddybe i forhold til min egen metodik, da jeg i specialets første del undersøgte innovationsbarrierer gennem samtaler med forskere.

Mit udgangspunkt var ved specialets begyndelse at nå til en større forståelse og erkendelse omkring innovationsbarrierer. Dermed indtog jeg en position som fortolker. En fortolker der forsøgte at forstå en tekst i sin helhed. Denne interesse "tvang" mig til at gå dybere ned i "teksten" og analysere del-elementer, hvilket jeg i første omgang gjorde gennem en række samtaler med forskellige forskere, som alle har bidraget med del-elementer til helhedsbilledet af innovationsbarrierer. Efter hver samtale tog jeg min helhedsopfattelse op til revision, og denne nye helhedsopfattelse "tvang" mig så igen til at analysere nye del-elementer, og derigennem blev så igen skabt en ny helhedsfortolkning. Denne cirkel-bevægelse stopper dog ikke efter mine samtaler med forskerne. Det er en ligedan proces, jeg vil gennemgå, når jeg i specialets teoriinddragelser atter dykker ned i den platform, jeg har skabt i specialets første halvdel. Det er en kontinuerlig proces, som fortsætter indtil jeg i konklusionen opnår en analysemæssig harmonisk sammenhæng. Følger jeg denne grundtanke til ende kunne processen også fortsætte herefter – principielt kan en tekst ikke fortolkes endelig færdig.

VALIDITET

En grundlæggende filosofisk problemstilling ved at vælge en socialkonstruktivistisk tilgang er det, som kan kaldes 'refleksivitets-problemet': Hvis jeg grundlæggende accepterer, at sandhed og viden er sociale konstruktioner, hvad skal jeg så stille op med den "sandhed", jeg selv producerer? I en proces, som den jeg befinder mig i, er jeg også selv en del af den virkelighed, jeg undersøger, og jeg er dermed med til at konstruere virkeligheden. Gennem mine interviews/samtaler mv. kan jeg få indsigt i andre menneskers forståelsesverden, men selv i en uformel interviewsituation, er jeg også med til at producere data gennem interaktion (Phillips og Jørgensen 1999: 120f).

Phillips og Jørgensen opstiller 'refleksion over egen teori og metode' som mål for pålidelighed og gyldighed i forbindelse med videnskabeligt produceret viden (Phillips og Jørgensen 1999: 121). Denne pointe tilslutter jeg mig, og vil derfor lægge vægt på løbende at reflektere over min metode og være bevidst om, at der hele tiden er tale om valg og fravalg. Som jeg bl.a. pointerede i uddybningen af problemformuleringen, hvor jeg fremhævede, at et systemisk udgangspunkt blot repræsenterer ét ud af mange mulige udgangspunkter. Jeg vil i det følgende fortsætte den reflekterende åbenhed, som har været gældende i de foregående afsnit.

I forhold til at jeg endvidere trækker på hermeneutikken finder jeg validitetsspørgsmålet lidt mere vanskeligt, men vil i "ånd" med det netop fremlagte forsøge at reflektere lidt herom.

Som jeg ganske kort har været inde på, så foretages det afgørende skridt mod den moderne eksistentielle hermeneutik af Gadamer. I 1960 publicerede han bogen *Wahrheit und Methode*, der bl.a. omhandler sandhed, validitet og videnskabelig metode (Gadamer 1960).

Han forklarer i dette øjemed, at idet alle tekster er produkter af andres aktiviteter, har man som iagt-tager ikke at gøre med et "tomt" genstandsfelt, men derimod et produkt som er et udtryk for andres forståelse af verden (Pahuus i Collin & Køppe 2008: 151). Hermed kan man sige, at der er tale om et indblik i en anden persons konstruktion af den "sande verden". – Hvormed der også er tale om, at det aldrig vil kunne diskuteres i en hvilken som helst anden kontekst, hvad der for den givne person, var sandt i den givne situation.

Gadamer er inspireret af sin lærer Martin Heidegger (1889-1976), der bl.a. siger, at den menneske-lige eksistens så at sige er fremadrettet. Heidegger hævder, at det menneskelige liv ikke 'lever af sig selv', men kræver at blive ført og taget op. For at eksistere i verden må mennesket aktivt "kaste" eksistensmuligheder fremad og leve sig frem og ind i dem. Dette kaldes menneskets eksistentialitet. Disse "udkast" er baseret på en forforståelse, dvs. *en forholden sig til sin egen fortid og allerede gjorte erfaringer*. Denne forforståelse spilles ud mod verden i disse forståelsesudkast, og på denne måde skabes den hermeneutiske cirkel, som jeg har fremlagt. At leve er altså at fortolke (Pahuus i Collin & Køppe 2008: 150).

Ligesom menneskets eksistens er fremadrettet, er også tilegnelsen af viden om et fænomen som innovationsbarrierer en fremadskridende erkendelsesproces. For Gadamer er mødet mellem en fortolker og det fortolkede lig med et møde mellem minimum to forståelseshorisonter; læserens og "tekstens" – lad mig her lige pointere, at "tekst" skal forstås i dets bredeste forstand.

Ligesom hos Heidegger kræver mødet med det endnu uudforskede et aktivt engagement fra fortolkeren. Jeg må her i specialet kaste fortolkningstester ud mod teksten igen og igen for at opnå en horisontsammensmeltning, dvs. den mindst modsætningsfyldte fortolkning, forståelse og erkendelse af tekstens "mening" eller "sandhed".

REFLEKTERENDE OPSAMLING

"Mit" validitetsprincip skal anskues ud fra en holdning om, at "sandheder" er socialt konstrueret, og at disse "sandheder" altid kun kan betragtes "tilnærmet", idet jeg i mødet med "sandhederne" bringer mine egen individuelle forståelseshorisonter og sociale konstruktioner i spil. En naturvidenskabelig objektivitet er derfor *umulig*. En endegyldig forståelse af fx innovationsbarrierer ville indebære en fuldkommen integrering af *alle* forståelseshorisonter, inklusiv mine egne, hvilket jeg finder temmelig vanskeligt, hvis ikke umuligt.

Jeg befinder mig i en proces, hvor problemstillingen går at få identificeret innovationsbarrierer. I den forbindelse har jeg valgt at påbegynde processen med at indsamle kvalitative data i form af samtaler med bl.a. forskere, som hver især befinder sig i specifikke kontekster, og som hver især trækker på viden og erfaringer inden for specifikke kontekster – herunder forskellige organisationer. Implicit i valget ved at inddrage forskernes antagelser, ligger der en opfattelse af mennesket som et selvstændigt, fortolkende væsen med egen fri vilje og motivation. Dette betyder, at fænomener som innovation og barrierer er skabt og formuleret på baggrund af sociale aktørers italesættelser og fortolkninger af dem. En antagelse som ligeledes betyder, at viden om fænomenerne bør søges i aktørernes subjektive meningsindhold og udsagn.

Kort sagt kan man sige, at hvor jeg anvender socialkonstruktivismen som min paradigmatiske an-skuelse af den virkelighed, jeg undersøger, spiller hermeneutikken mig et puds i forbindelse med min egen fortolknings- og erkendelsesproces af det undersøgte. Min forforståelse og mine antagel-ser bliver sat i spil.

Specialets ontologi kan således siges at være socialkonstruktivistisk – jeg anskuer genstandsfeltet ud fra et socialkonstruktivistisk syn på den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed. Og epistemologien er i forlængelse heraf inspireret af hermeneutikken - den hermeneutiske cirkel og del/helheds-relationen. Gennem hermeneutikken søger jeg at fortolke og forstå det meningsindhold som aktørerne tillægger det socialt konstruerede fænomen 'innovationsbarrierer'.

Hvad angår netop min empiriindsamling har jeg også gjort mig en del tanker. Empirien er primært indhentet i "forskerverden". Dog har jeg også talt med to virksomheder, Conlop og NeoGrid Techno-logies, som jeg senere vil præsentere.

Det særligt interessante er dog den empiri, som er indhentet blandt forskere. Da jeg i sin tid stod og skulle planlægge det empiriske fundament for specialet - hvem der ville være interessant at inddrage - da stod jeg med den grundlæggende problemstilling, at innovationsprocesser ikke er universelle. Jeg måtte altså gå meget bredt, hvis jeg skulle ende ud med noget, som kunne give mig et nogenlunde grundlag for at tale om innovationsbarrierer. Selvom jeg ikke søger universelle konklusioner, så søger jeg dog at skabe et speciale, som hviler på en vis grad af kendskab til sit felt. En særlig problemstilling var her *tiden* og de formelle regler for et speciales *omfang*. Derfor valgte jeg at gå "forskervejen": Ved at trække på allerede indsamlet og bearbejdet viden om innovation øjnede jeg en mulighed for selv at komme et skridt videre, end hvis jeg startede fra "scratch". Jeg kan så at sige trække på andres viden og konklusioner og dermed nå et niveau længere, end hvis jeg selv først skulle nå til selvsamme viden og konklusioner.

Uanset hvilken forskningstilgang jeg vælger, vil udformningen af specialet være præget af min erfaring og fortolkning. Det gælder, hvad enten jeg "placrer" mig inden for den naturvidenskabelige eller humanistiske tilgang. Dermed vil muligheden for at overse vigtige pointer, fordi de er blevet selvfølgheder, altid være til stede.

Når jeg her inddrager en socialkonstruktivistisk-hermeneutisk tilgang er det bl.a. fordi det for mig er afgørende, at jeg stiller mig undrende overfor netop selvfølgheder. Jeg er personligt optaget af "vejledning", som åbner muligheden for indlevelse i livet, som det *viser sig*, og den åbenhed finder jeg i min socialkonstruktivistisk-hermeneutiske tilgang.

BEGREBSAFKLARING - INNOVATION

I de sidste afsnit har jeg bevæget mig i et metodisk og videnskabsteoretisk genstandsfelt. I dette afsnit vil jeg atter rette fokus mod specialets problemformulering; hvilke innovationsbarrierer der med udgangspunkt i et systemteoretisk perspektiv kan identificeres på et kommunikativt niveau i en organisatorisk innovationsproces. Jeg har i det foregående sat mange begreber i spil, men særligt ét har været gennemgående og kræver derfor en præcisering. Dette afsnit vil jeg derfor bruge på at definere, hvad jeg henviser til, når jeg omtaler begrebet *innovation*. En sådan afklaring er for mig en uundværlig del, da den er med til at klarlægge og tydeliggøre min tænkning og forståelse. Dermed bliver denne del af specialet ikke et typisk begrebsafklaringsafsnit, hvor jeg kortfattet skriver: Jeg forstår begrebet x som x. Der vil snarere være tale om et afsnit, hvor på reflekterende vis, indkredser specialets essentielle begreb, innovation.

ET META-BEGREB

Min holdning er, at innovation bør betragtes som et meta-begreb for en større proces; innovation kan henvise til alt fra banebrydende opfindelser til små eller større metodiske fremskridt i en organisation. Skønt innovationens mange facetter kan jeg ikke komme udenom, at måtte tilslutte mig én definition. Når jeg i dette speciale arbejder med innovation, er det med reference til OECD's definition, der blev publiceret første gang i 1992 i den såkaldte *Oslo Manual*, og som senere er udkommet i en revurderet definition (OECD-Eurostat 2005). Her defineres innovation som:

»Introduktion af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces eller markedsføringsmetode eller en væsentlig organisatorisk ændring.« (Innovation i Danmark 2008: 12, original kilde: OECD-Eurostat 2005)

Som jeg har nævnt tidligere er det gældende, at mange af de definitioner af innovation, der findes, gør brug af en underopdeling af begrebet. Dette gælder ligeledes OECD, som har valgt en opdeling i følgende fire innovationstyper:

Produktinnovation – som refererer til den type af innovation, hvor der introduceres nye eller væsentligt forbedrede varer og services.

Procesinnovation – som er implementeringen af en ny eller væsentligt forbedret produktionsproces eller distribueringsmetode i forhold til varer eller tjenesteydelser. Det handler således om at gøre virksomheden i stand til producere og distribuere produkter på en ny måde.

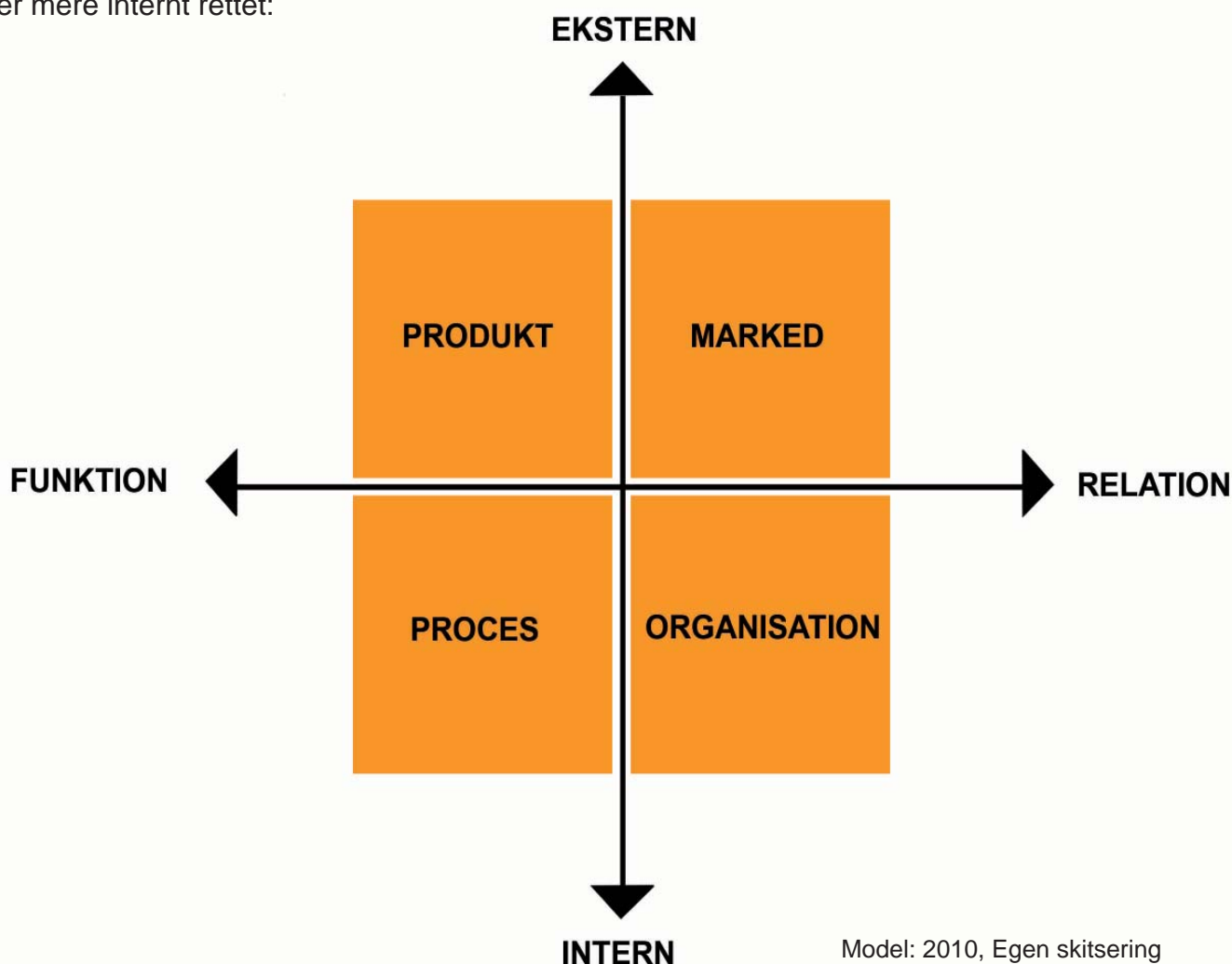
Organisatorisk innovation – som handler om at implementere centrale ændringer i de organisatoriske strukturer med formålet om at forbedre organisationens overordnede innovationskapacitet.

Markedsføringsinnovation – som refererer til fx væsentlige ændringer i emballage og udseende af produkter eller til anvendelse af nye kommunikationskanaler og -strategier i forbindelse med promovning af produkter eller services.

(Innovation i Danmark 2008: 12, original kilde: OECD-Eurostat 2005).

Det kan til tider være svært at skelne mellem de fire innovationstyper, idet innovation ofte indeholder elementer fra flere af kategorierne. Forsknings- og Innovationsstyrelsen opstiller i denne forbindelse en generel tommefingerregel om, at innovation, der omfatter *væsentlige* ændringer i mere end én innovationstype, bør betragtes som innovation, der placerer sig inden for alle de "involverede" kategorier. Et eksempel herpå kan være produktinnovation, der omfatter væsentlige ændringer i produktionsmetoderne, og som derfor også kan betegnes som procesinnovation. Ligesom procesinnovation, der omfatter væsentlige ændringer i organisationens måde at organisere sig på, også kvalificerer sig som organisatorisk innovation (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2009)¹.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen fremlægger endvidere den pointe, at der i de fire innovationstyper kan laves endnu en opdeling af innovationstyperne i forhold til deres målrettedhed og fokusområder. På den ene akse findes produkt- og markedsinnovation, der i udgangspunktet er mere eksternt rettet, hvorimod proces- og organisationsinnovation på den anden akse generelt er mere internt rettet:



Der kan laves en yderligere opdeling på tværs af de førnævnte opdelinger i intern og ekstern målrettedhed. Produkt- og procesinnovation ligger ganske vist på hver sin akse, hvad angår deres henholdsvis interne og eksterne fokus, men har dog det til fælles, at de som udgangspunkt er rettet mod teknologi og funktionalitet, hvorimod marked og organisation generelt retter sig mod sammenhænge, relationer, strategier og mennesker – dvs. mere humane fænomener. Der kan således skelnes imellem funktion og relation (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2009)².

¹ http://www.fi.dk/filer/publikationer/2009/Forskning,_udvikling_og_innovation/html/kap07.htm, Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2009, d. 17. juni 2010

² http://www.fi.dk/filer/publikationer/2009/Forskning,_udvikling_og_innovation/html/kap07.htm, Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2009, d. 17. juni 2010

En ret central kendsgerning, som ikke er impliceret i OECD's definition samt i de redegørelser Forsknings- og Innovationsstyrelsen har fremlagt, er innovationens overordnede "egenskaber" – hvad enten den placerer sig på den ene eller anden akse. Her har til gengæld Trine Nielsen, som jeg også kort citerede i indledningen, nogle interessante betragtninger:

»Innovation er i høj grad en rationel praksis og en tilstand, man befinder sig i som organisation[...]. Innovation er noget, man aktivt vælger til [...]. Innovation handler nemlig ikke kun om opfindelser eller om at være kreativ, det handler i langt højere grad om hele tiden at bevæge sig opad i værdikæden og tilføre værdi til alle produkter og tjenesteydelser.« (Nielsen 2009: 15)

Jeg vælger at tage dette citat med, fordi jeg synes, det er væsentligt at have for øje, at innovation tilnærmelsesvis kan betragtes som en kultur; en tilstand og en proces, som man aktivt vælger til, og hvor det er muligt at "bevæge" sig. For ikke at glemme en tilstand, hvor det er muligt at ændre karakter og dermed skabe nye potentialer. Under et af mine møder med "forskerverden" talte jeg med den norske ph.d.-studerende Kristin Saghaug, der i sit arbejde beskæftiger sig med nøglebegreber såsom innovation, forretningsplan, forandring og forskellighed. Saghaug kom under samtalen med denne pointe:

»Der er en barriere. Når det går godt, så har man ikke tid til innovation, fordi man har travlt med at køre den almindelige forretningsgang [...], og når det så går dårligt, så har man ikke overskud til det.« (Saghaug 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 47:37).

Citatet giver en indikation af, hvordan innovation ofte betragtes – nemlig som noget "ekstra" – og ikke noget, eller en tilstand, der er en del af organisationen. Her er altså allerede en grundlæggende barriere. I relation her til er det vist på sin plads, at jeg opridser de hidtil nævnte barrierer:

- 1. Usikkerhed omkring hvad innovation betyder**
- 2. Travlhed**
- 3. Manglende overskud**
- 4. Innovation betragtes som noget "ekstra"**

MED ANDRE BILLEDER, SÅ...

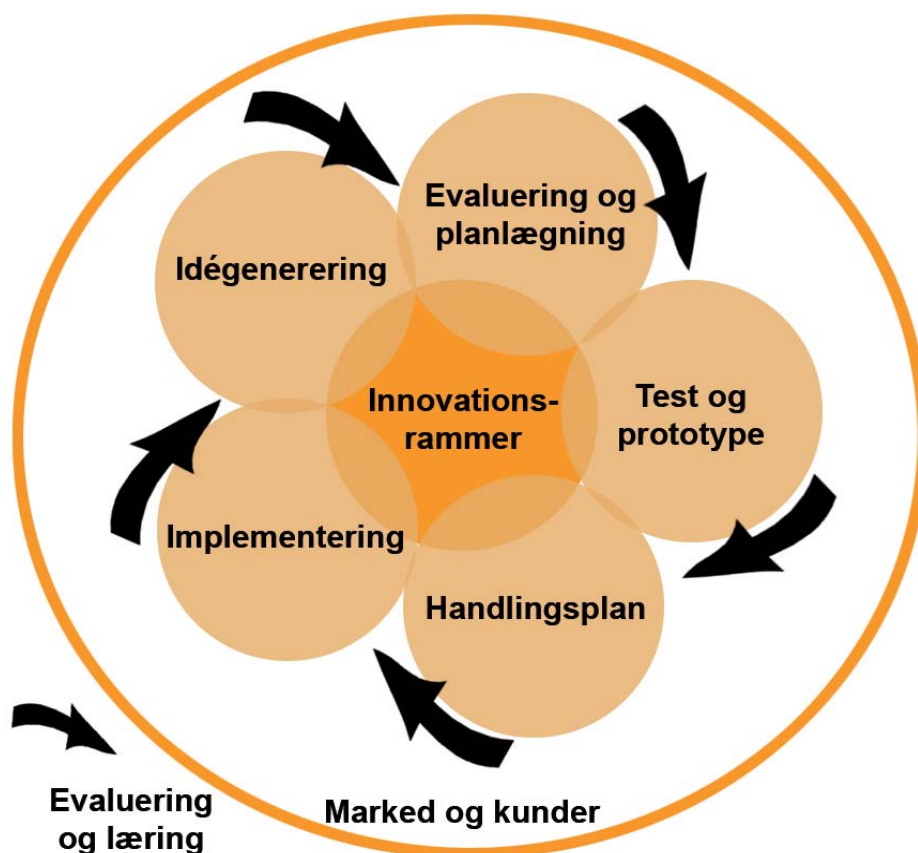
Personligt opnår jeg ofte en dybere forståelse ved at opsætte ting og tanker visuelt, hvorfor jeg vil forsøge at gøre dette. Rationalet med at opsætte et visuelt billede er at skitsere en innovationsproces og dermed også at skabe et basis for det forestående arbejde; modellen skal være lærredet for visuelt at placere de innovationsbarrierer, som jeg gennem specialet identificerer.

Det har dog vist sig at være ganske vanskeligt at finde en model til inspiration over en typisk innovationsproces. Sådanne modeller hænger ikke ligefrem på træerne. Først og fremmest fordi det ikke er muligt at tale om noget "typisk", når man taler om innovation, men også fordi de fleste innovationsmodeller snarere er metodemodeller til, hvordan en innovationsproces bør gribes an, end et billede af, hvordan en innovationsproces tager sig ud. Dette kan jo i sig selv være en barriere – for hvordan kan en organisation påbegynde noget, som den ikke ved, hvordan tager sig ud? Og hvordan skal jeg placere barrierer i en proces, som er vanskelig i sig selv at identificere?

Jeg har dog fundet frem til en model, der findes i den tidligere nævnte rapport SCI (SCI 2005), og som jeg af flere årsager finder relevant at inddrage.

Først og fremmest udgør modellen et kompetent udgangspunkt, når man ligesom jeg interesserer sig for at dykke ned i innovationsdiskursen. Den er nemlig udarbejdet og afprøvet af anerkendte fagfolk – bag modellen står bl.a. Center for Ledelse, Fremtidstanken og Innovation Cup (Mandag Morgen). Rapporten (SCI 2005), hvor modellen er hentet fra, er blevet anerkendt af EU som den bedste analyse af organisatoriske innovationsvilkår i Europa og bliver i dag anvendt af den danske stat som rådgivningsplatform i forhold til erhvervslivet og offentlige organisationer.

En lang række danske organisationer har allerede taget modellen til sig. Her kan nævnes bl.a. Lego, Grundfos, Danfoss, Oticon, Post Danmark, Forskningscentret Risø og Patienthotellet Odense. Modellen repræsenterer et bud på, hvordan en innovationsproces rent visuelt kan se ud, og er udarbejdet med henblik på at lede og kortlægge innovationsprocesser. Modellen ser ud som følgende:



Min skitsering af modellen (Oprindelig kilde: SCI 2005: 11)

Jeg tilslutter mig denne ovenstående diskurs, som man kan sige, at modellen er et udtryk for. Helt konkret betyder det to ting. Det første er, at jeg vil anvende innovationscirklerne som tematikker til at indkredse innovationsbarrierer gennem den forestående analyse. Det næste er, at de barrierer, jeg finder frem til, vil blive visuelt opsat i modellen, når jeg har arbejdet mig frem til konklusionen på dette speciale.

Overordnet kan om modellen siges, at alle elementer af innovation *altid* skal være forankret i markedet eller brugeren (den største og yderste cirkel), og at alle innovationsprocesser skal forankres i fundamentale, organisatoriske hjørneste (den midterste cirkel). En vigtig pointe er dog, at innovation imidlertid først indfinder, når de fem udviklingscirkler i midten bliver sat i bevægelse.

Cirklerne illustrerer den kontinuerlige og dynamiske bevægelse, som innovationsprocesser forudsætter, hvis en organisation skal opnå vedvarende økonomiske resultater gennem innovation. Innovation er med andre ord *ikke* en lineær proces (SCI 2005: 12). Den er derimod cirkulær, hvilket betyder, at en innovationsproces ikke er lig med at udføre én handling og derefter gå automatisk videre til den næste i rækken.

I innovationsprocesser handler det snarere om, at en organisation kan gå hvorhen den vil, når den har lyst og behov for det. I den respektive situation kan det være relevant at begynde med at evaluere på tidligere arbejdsgange, men det kan lige såvel være mere relevant at "viske tavlen ren", og starte på en helt frisk i en idégenereringsproces. Det er op til den enkelte organisation at skræddersy processen.

Den model, som jeg netop har præsenteret, består af elementer, som hænger indbyrdes sammen og som gensidigt påvirker hinanden. Dette får mig til at tænke på ord som 'væv' og 'system', og giver dermed anledning til at tage hul på systemteorien i næste afsnit.

NIKLAS LUHMANN

Med udgangspunkt i udvalgte dele af Niklas Luhmanns teori om sociale og psykiske systemer, vil jeg anlægge en systemisk forståelsesramme i forhold til de kontekster, hvori innovationsprocesser og -barrierer eksisterer.

Afsnittets fokus er *organisationer*. Selvom mange af de følgende betragtninger kan relateres til samfundet generelt, vil jeg primært forholde mig til systemteorien som et teoretisk/metodisk alternativ til de teorier og perspektiver af klassisk og nyere organisationsteori, som ellers forefindes.¹

En organisation kan betragtes på mange måder, men den kan bl.a. "genstandsgøres" som et socialt system, der indbefatter fænomener såsom struktur, (sub)kultur, identitet, udvikling, handling, beslutninger, bevidsthed, mening, processer, relationer og symboler. For blot at nævne nogle af dem. Mit hovedsagelige fokus, i denne del af specialet, vil dog være mening, bevidsthed og kommunikation.

Luhmanns systemiske tankegang siger i sig selv ikke noget om at være innovativ eller om innovationsbarrierer for den sags skyld. Men teoriens kommunikative fokus danner grundlag for en alternativ måde at forstå menneskelige handlinger og iagttagelse sociale relationer – herunder også det at skulle være innovativ og/eller det at blive bremset i denne handling - at stå overfor innovationsbarrierer. Systemteorien kan hjælpe med at danne grundlag for at forstå, under hvilke betingelser de enkelte dele i en innovationsproces opererer. Og ikke mindst kan systemteorien være et nyttigt redskab til at reflektere over den kommunikative aktivitet.

VERDEN BESTÅR AF SYSTEMER

Ifølge Luhmann består verden af systemer. Systemernes eksistens opretholdes af differencen mellem system og omverden, idet systemerne definerer og italesætter sig selv ud fra denne difference. Dette sker gennem differentieringsmønstre såsom eksempelvis nær/fjern, ven/fjende, konkurrerende/samarbejdende osv. (Luhmann 2000 [1984]: 230f). Luhmann definerer i denne sammenhæng organisationer som *sociale systemer*, der kommunikerer gennem og om beslutninger, og som knytter medlemskab til bestemte betingelser (Luhmann 1982: 75). Systemteoretisk betragtet er organisationer dermed *beslutningssystemer*.

Luhmann opererer med sociale og psykiske systemer samt en strukturel kobling herimellem. Han erkender, at der er flere former for systemer, men det er disse to systemer, der baserer sig på henholdsvis 'bevidsthed' og 'kommunikation', der udgør hans primære interesseobjekter i værket *Sociale Systemer* (Luhmann 2000 [1984]: 36ff).

SOCIALE SYSTEMER

Sociale systemer defineres i kraft af forskellen mellem system og omverden; sociale systemer skaber og opretholder sig selv gennem en skelnen mellem sig selv og omverden. Det vil med andre ord sige, at "noget" enten er *systemet* eller *systemets omverden*. Dette forhold beskriver Luhmann med, at systemer er *autopoietiske*², hvilket vil sige, at de er *selvreferentielle*. En organisation, betragtet som et socialt system, vil dermed altid betragte omverdenen (dvs. alt andet end sig selv) i forhold til sig selv. På den måde reagerer et system på en bevidst adskillelse mellem sig selv og omverdenen – »en *difference mellem system og omverden*«, som Luhmann formulerer det (Luhmann: 2000 [1984]: 64).

Her er det relevant at trække en rød tråd til mit socialkonstruktivistiske udgangspunkt, der jo netop pointerer, at verden er skabt af sociale konstruktioner. Set i et systemisk perspektiv, må systemerne ligeledes være sociale konstruktioner; noget der skabes og fortolkes af en organisations medlemmer.

¹ Bl.a. Frederick Taylor var i sin organisationsteori stærkt optaget af, hvordan man øger den enkelte medarbejders effektivitet. Han mente, at det er nødvendigt at udforme organisationsprincipper eller regler, som gør det muligt at knytte arbejderens udbytte direkte til arbejdsindsatsen (Christensen 2003: 36ff og 55ff). Jeg kan endvidere referere til Henry Mintzberg, der i sit teoretiske arbejde har skitseret forskellige styrreformer i organisationer. Han taler bl.a. om Adhokratiet, der ofte findes i nyere virksomheder (Christensen 2003: 101ff).

² Begrebet er inspireret af Humberto Maturana og Francisco Varela (Thyssen 2003: 25)

ORGANISATIONSSYSTEMER OG INTERAKTIONSSYSTEMER

Luhmann skelner mellem forskellige typer sociale systemer, hvoraf særligt to er interessante for mit speciale: Organisationssystemer og interaktionssystemer.¹

Organisationssystemer regulerer og opretholder sig selv gennem medlemskab. De definerer således deres meningsgrænser gennem "medlemskabsroller" og ved at give "tilladelser" til medlemskab (Luhmann 2000 [1984]: 240). En vigtig pointe må her være, at en organisation, der står overfor eller midt i en innovationsproces, formår at kommunikere, dels hvad dette medlemskab af organisationen betyder, og dels hvad medlemskabet af en innovationsproces betyder. Der skal foreligge klar og tydelig kommunikation om medlemskabet, så der ikke opstår barrierer på dette fundamentale plan.

Interaktionssystemer er langt mere flygtige, men er defineret ud fra tilstedeværelse/ikke-tilstedeværelse i kommunikationen (Luhmann 2000 [1984]: 453). Her er der altså tale om forventninger i mere konkrete, specifikke situationer: Hvem forventes at kommunikere med hvem, om hvad, hvornår og med hvilket mål?

MENINGSBEGREBET

Fælles for de sociale systemer er, at de altid består af flere mennesker. Deres fælles reference er kommunikation, og de kommunikerer med 'mening' som det hovedsagelige formål. Luhmann definerer mening som forskellen mellem *aktualitet* og *mulighed*. I ét bestemt øjeblik aktualiseres noget og står dermed i centrum for kommunikationen, men denne aktualisering sker altid i forhold til en horisont af andre øvrige muligheder. Aktualisering står dermed i centrum for, hvad der får/giver mening i systemet, men viser altid hen til yderligere muligheder, der ikke udnyttes på samme tid, men som holdes åbne for videre aktualisering (Luhmann 2000 [1984]: 98f). Mening er derfor grundlæggende en "ustabil" størrelse, da enhver aktualisering i en given situation henviser til en horisont af nye potentielle (valg)muligheder. Mening er dermed også enheden af den konstante placering mellem aktualitet og mulighed (Luhmann 2000 [1984]: 105).

En pointe er for mig at se, at der ikke kan være nogen mening uden kommunikativ handling, og ingen kommunikativ handling uden mening. Hvis jeg relaterer dette til den kommunikation, der forefindes i innovationsprocesser, kredser mine tanker om, at mennesker i organisationer søger at skabe mening: De spørgsmål, som i denne sammenhæng er interessante og nyttige, drejer sig om, hvilken mening der skabes i de givne situationer i en innovationsproces. Hvordan denne mening dannes, og hvordan meningen påvirker det "liv", den angiveligt er med til at skabe. En forudsætning for innovationsprocesser må således være at skabe (kommunikere) tilstrækkelig mening til, at organisationens medlemmer kan koordinere i praksis - så organisationsmedlemmerne *kan gå videre sammen* - at de så at sige ved 'how to go on' og 'why to go on'. Innovationsprocessen kommer nemlig ikke længere end dertil, hvor det enkelte menneske i processen kan følge med og er parat til at gå.

PSYKISKE SYSTEMER

De psykiske systemer omhandler mening i bevidstheden og ikke som i de sociale systemer i kommunikationen. Hvis jeg skal forsøge at trække Luhmanns meningsbegreb ned på et jordnært forståelsesniveau, omsætte det fra teori til praksis, kan begrebet forstås som et "medie", der kobler organisationers sociale og psykiske systemer sammen. De sociale og psykiske systemer er gensidigt afhængige af hinanden. Dette pointerer Luhmann også med bl.a. følgende udsagn:

»Den ene systemtype er til enhver tid nødvendig omverden for den anden.« (Luhmann 2000 [1984]: 98)

Det falder mig her naturligt også at kaste et socialkonstruktivistisk lys over disse meningskonstruktioner. I et socialkonstruktivistisk perspektiv er meningskonstruktion et eksistentielt menneskeligt grundvilkår, som sker konstant ved hjælp af sproget og i samspillet med andre mennesker (Collin 2003: 248ff).

¹ Den tredje type system er 'samfundssystemer' (Luhmann 2000 [1984]).

Når man ønsker at skabe en innovationsproces, må det på et eksistentielt plan være det samme som, at man ønsker at forcere eller styre meningskonstruktionerne et bestemt sted hen; mod en succesfuld innovationsproces.

BEVIDSTHED OG KOMMUNIKATION

Mennesker opererer altså med bevidsthed og tanker i det psykiske system, men med kommunikation i det sociale system. Disse to forskellige systemer er som udgangspunkt lukkede for hinanden, hvilket kan oversættes til, at tanker i det psykiske system ikke kan overføres direkte som kommunikation i det sociale system. Hos Luhmann er bevidsthed dermed ikke noget, der overføres i kommunikationen, hvilken i forlængelse heraf betragtes som resultatet af en selektionsproces, som kommer i stand gennem samtale. Luhmann påpeger den problematik, at man i en samtale ikke kan forholde sig til andet end ytringerne; man kan ikke se, hvad den person, man står overfor, tænker (Luhmann 2000 [1984]: 180ff). I innovationsprocesser kan en helt konkret barriere her være, hvis eksempelvis en leder kommunikerer såkaldt 'Gæt-hvad-læreren-tænker-kommunikation'. Det vil sige, hvis en leder fx "indpakker" informationer ud fra den tanke, at »*De ved jo godt, hvad jeg mener, når jeg siger...*«.

Luhmann tager altså afstand fra, at kommunikation handler om overførsel af "ren" information fra en afsender til en modtager - det er ikke sikkert, at modtageren modtager den information, som afsenderen har intentioner om at overføre (Luhmann 2000 [1984]: 180). Kommunikationen rammer angiveligt øret, men det er det psykiske system selv, der beslutter, hvad der skal være meningsfuld information, og hvordan der skal reageres på de kommunikative "forstyrrelser". Kommunikation er i denne systemiske forståelse således ikke transport af informationer til individets psykiske system. Derimod betragter Luhmann kommunikation, som en treleddet selektionsproces, hvori der skelnes mellem information, meddelelse og forståelse (Luhmann 2000 [1984]: 181).

Selektionen af information vedrører, *hvad der skal kommunikeres*, og selektionen af meddelelse vedrører, *hvordan det skal kommunikeres*. Dernæst selekteres forståelsen: *Hvad der skal forstås ved det meddelte*. Først når alle tre selektioner er til stede, er der tale om kommunikation. Kommunikationen er derfor først etableret når og for så vidt, der finder en forståelse sted (Luhmann 2000 [1984]: 181, 188).

For at eksemplificere Luhmanns kommunikationsforståelse i relation til innovationsbarrierer vil jeg opstille en tænkt situation. Lad os forestille os, at en leder står overfor at skulle vurdere resultatet af eksempelvis en idégenerering i innovationsprocessen. Informationen er i dette tilfælde resultatets potentiale for den videre proces, og informationen henter sin "informationsværdi" i den netop overståede idégenerering. Selektionen af informationen sker ved, at lederen vælger at fremlægge nogle potentialer frem for andre. Måske har organisationen endda et "karaktersystem" til deres idéer – et system, der kunne gå fra fx et til fem, hvor et er en idé med et potentiale, der er så stort, at den uden tvivl skal søsættes, og hvor fem henviser til en idé, der rummer meget lidt succespotentiale. Og lad os så sige, at ideen i den givne situation har fået "karakteren" tre. Her har altså fundet en selektionsproces sted.

Lederens selektion af meddelelsen, måden hvorpå informationen viderebringes til medarbejderne, kunne i dette tilfælde være: »*Jeg vurderer kun ideen til tre*«. Selektionen er her den aktuelle måde at viderebringe information på, til forskel fra alle andre potentielle meddelelsesmåder såsom eksempelvis »*Flot! I har genereret en idé, der placerer sig på et tretal*«. Differencen mellem information og meddelelse kan i denne forbindelse betegnes som den forståelse, som medarbejderne har af lederens meddelte information. At ideen har fået "karakteren" tre, er ganske klart. Spørgsmålet er, om lederen mente, at det *kun* blev et tretal, fordi medarbejderne ydede en ringere præstation, end forventet af lederen, eller om det skyldes, at lederen ikke kan lide ideen på et helt personligt plan eller måske noget helt tredje. Ligesom medarbejderne må skabe deres egen forståelse af lederens meddelte information, må også lederen skabe sin egen forståelse af medarbejdernes forståelse. Derfor er det gældende at *al kommunikation* forudsætter mindst to informationsbearbejdende processorer, eller som jeg refererede til dem tidligere, psykiske systemer (Luhmann 2000 [1984]: 178).

De psykiske og de sociale systemer er afhængige af hinanden – i kraft af at deres ”forstyrrelser” fungerer som mulig meningskonstruerende drivkraft, såfremt forstyrrelsen repræsenterer en passende grad af kompleksitet:

»Sociale systemer opstår på grund af den støj, som psykiske systemer frembringer ved deres forsøg på at kommunikere.« (Luhmann 2000 [1984]: 258)

Ud fra et systemteoretisk perspektiv handler innovationsbarrierer om at forstå medarbejderne i lyset af deres handlinger, muligheder og begrænsninger i det system, dvs. den organisation, som de er en del af. Den enkelte aktør påvirker og påvirkes af systemet. Som Luhmann siger:

»Når noget er tilfældet, så stikker der også noget under [...] nemlig adskillelsen mellem det, som ikke bliver betegnet, når noget bliver betegnet.« (Luhmann 2005 [1993]: 257)

OPSAMLLENDE REFLEKSION

En organisation kan betragtes som et system bestående af en mængde forskellige subsystemer (fx afdelinger og teams) med forskellige funktioner og roller, der hænger mere eller mindre tæt sammen. De forskellige subsystemer kan støtte hinanden, så det samlede system fungerer bedre i en innovationsproces, men lige såvel kan det modsatte indtræffe – at forskellige dele i et system begynder at modarbejde hinanden og dermed skaber barrierer for det samlede system. Det forekommer mig ikke usædvanligt, at organisationer vil møde sådanne problemstillinger, når det gælder kommunikationen i innovationsprocesser.

Innovationsbarrierer kan siges at være ”systemfejl” – noget der øver indflydelse på systemet, så det ikke virker optimalt. En slags ”virus” eller ”influenza”. For at være lidt klicheagtig slog jeg ’barriere’ op i den mest læste røde bog, som Gyldendal har publiceret. Her stod nu ikke noget, som jeg ikke allerede vidste. Barriere sættes her i forbindelse med ord som ’spærring’ og ’terrænhindring’¹, hvilket stemmer meget godt overens med den betydning, jeg tillægger innovationsbarriere som fænomen. Innovationsbarrierer er spærringer på innovationsvejen, som man enten må finde en måde at komme (helskindet) over eller fjerne, og det er terrænhindringer – noget der forhindrer organisationen i blot at fortsætte i fuld fart fremad. Det er ”steder” i en innovationsproces, hvor man må stoppe op og tage stilling til, hvilke muligheder man har i systemet for at fortsætte videre hen ad vejen. Og en vigtig pointe er her at barrierer - i socialkonstruktivistisk forstand - må forstås som noget, der er skabt og formet af menneskelige interesser, og at vi mennesker – i en Luhmann-terminologi - ikke lever i en fælles verden, idet vi eksempelvis udgør hinandens *omverden*. Vi deler ikke den samme virkelighed. Organisationer må derfor forstås som noget, der er inddelt i en masse forskellige virkeligheder på én gang. Ligesom i begrebsafklaringen fremtræder i dette Luhmann-perspektiv også barrierer, som kan influere en innovationsproces. Barriererne kan, med udgangspunkt i det skitserede, opridses med følgende nøgleord og -vendinger:

5. **Manglende medlemskab**
6. **Manglende forståelse af, hvad et medlemskab betyder i praksis**
7. **Ved ikke ’How to go on’**
8. **Ved ikke ’Why to go on’**
9. **Ingen meningsskabende kommunikation**
10. **Uklar og tvetydig kommunikation**
11. **Manglende parathed til innovationsprocessen**
12. **’Gæt-hvad-læreren-tænker-kommunikation’**
13. **Manglende forståelse af andres forståelse**
14. **Subsystemer modarbejder hinanden**
15. **Medarbejderne deler ikke den samme virkelighed**

1 <http://ordbog.gyldendal.dk/sitecore/content/Ordbog/Home/Opslag/Resultat.aspx?lcode=DAEN&q=barriere&pos=sb.&lemdesc=&dym=bardere%7cbarbere>, d. 18-06-2010

INNOVATIONENS SYV CIRKLER

Efter den foregående gennemgang af Luhmann har jeg skabt en forståelsesramme for de syv innovationscirkler og allerede fundet frem til en del barrierer. I det følgende vil jeg identificere barrierer i de enkelte cirkler i den tidligere præsenterede model fra SCI (SCI 2005). Den første, jeg vil analysere, er læring og evaluering, hvis fokusområde hænger godt sammen med bl.a. Luhmanns meningsbegreb.

LÆRING OG EVALUERING

Visuelt i modellen placerer læring og evaluering sig uden for de andre cirkler. Denne placering tillægger jeg to tolkninger. Den ene er, at læring og evaluering er placeret her for at tydeliggøre, at de to instanser fungerer uafhængigt af de andre cirkler. Der vil således altid være læring til stede. Den anden tolkning er, at læring og evaluering endvidere må forstås som en meta-nødvendighed, som netop får de andre processer til at fungere. En barriere kan altså her være, hvis et lærings- og evalueringsforløb ikke er en integreret bestanddel i alle organisationens innovationsprocesser; hvis læring, viden- og erfaringsdeling ikke indarbejdes fast i medarbejdernes daglige arbejdsproces og adfærd.

Om evaluering og læring har SCI følgende tilknyttede bemærkning:

»The attitude and behavior of top management also has a significant impact on an organization's ability to innovate.« (SCI 2005: 80)

Hvis en organisation ønsker at skabe en innovationsproces skal læring og evaluering dermed indbygges i organisationens processer. Det gælder, som citatet hentyder til, på et ledelsesplan, men det gælder i særdeleshed også på et mere generelt kommunikativt plan. Det skal kommunikeres, at læring og evaluering er vigtige instanser, hvis organisationen i samlet flok skal løfte opgaven om at skabe en innovationsproces.

I begyndelsen af specialet, da jeg bl.a. holdte en række møder med forskere fra Aalborg Universitet, fik jeg et indblik i Ellen Christiansens arbejde. Christiansen forsker i bl.a. brugerdreven innovation. Men lige det, jeg vil fremhæve, er læring som en anknudning til de adfærdsmændringer, medarbejdere ofte vil stå overfor i en innovationsproces. Christiansen sagde om dette:

»Det, der sker, når man skal ændre adfærd, det er... Altså, man har tilegnet sig nogle kompetencer, så man ligger på et nogenlunde stabilt niveau [...]. Det vil sige, at man føler, at man mestrer sin situation. Og det, der så sker [...], det er, at ens læringsniveau falder. Man føler pludselig, at man er dum. At man ikke mestrer sin situation. [...] En anden ting er, at man nu skal ind i et læringsforløb, hvor man gradvist skal kravle op ad. Og det vil sige, at der går fra nul til to år, før man føler, at man er på samme niveau – før man mestrer situationen igen.« (Christiansen 2010: Cd – Lydfil 2, Tid 08:08)

Tab af fodfæste og følelsen af ikke at mestre situationen kan altså betragtes som en helt elementær barriere. Her tilføjer Christiansen at en stor barriere endvidere er, at folk ofte kun når at "kravle op fra deres fald", før de "præsenteres" for et nyt (Christiansen 2010: Cd – Lydfil 2, Tid 09:00). Denne kravlen opad kan organisationer, der ønsker at innovere, dog lige så godt forberede sig på. At lære og at innovere hænger nemlig sammen. Det var en af de pointer, som lektor Peter Lindgren fra Industriel Produktion fremlagde, da jeg tilbage i februar besøgte ham til en snak om innovation:

»En forudsætning for at du kan innovere er, at du lærer noget. Ellers kan du ikke ændre noget, og så kan du ikke lave innovation.« (Lindgren 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 25:55)

En anden barriere i relation til læring og evaluering er, som jeg pointerede i afsnittet med Luhmann, at vi mennesker selekterer vores forståelse. Man kan som udgangspunkt derfor heller ikke påregne, at medarbejdere lærer det samme. Sender ledelsen eksempelvis sine medarbejdere på kursus for at "udruste dem til en innovationsproces", kan de ikke forvente, at de får et "samlet hele" tilbage, som alle har lavet den samme selektion. Trods de er blevet præsenteret for den samme information (læring) kan de ikke forvente, at medarbejderne møder op mandag morgen med den samme forståelse for, hvordan innovationsprocessen skal gribes an. Sådanne barrierer, mener jeg, særligt forstærkes af det samfund, vi i dag har. Et samfund hvor vi, ikke kun på arbejdspladsen, men hele tiden, skal tage stilling til et væld af muligheder og meningsudfyldninger.

Hvad angår det samfund, vi i dag har, finder jeg det relevant at inddrage Anthony Giddens & Rick Maurer. Fokuset vil stadigvæk ligge på læring og evaluering, men med Giddens perspektiverer jeg begreberne i et lidt bredere samfundsperspektiv for at tydeliggøre, under hvilke betingelser en organisation må betragte sine medarbejdere, og med Maurer trækker jeg, jf. hel/delhed i den hermenutiske tankegang, det brede perspektiv ned på et delniveau.

ANTHONY GIDDENS & RICK MAURER

Anthony Giddens betegner den tid, vi lever i nu, som *senmoderne* - et produkt af det tidligere moderne samfund. Det senmoderne samfund er opstået på baggrund af radikaliserings og globalisering af modernitetens grundlæggende træk (Giddens 1996: 278). Det er ikke længere traditionerne, der styrer vores liv; vi må selv tage stilling til utallige muligheder i alle livets aspekter, og vi må kontinuerligt tage stilling til og planlægge vores livsstil ud fra disse mange, mange valg. Dette påvirker os og dermed også vores forhold til såvel familie som arbejdsplads. De mange valg er, ifølge Giddens, medvirkende til at skabe en grad af usikkerhed, som indvirker på selvet og identiteten, heraf hans begreb 'selvidentitet', hvilket endvidere påvirker den tillid, vi har til andre mennesker og systemer (Giddens 1996: 427). Giddens beskriver modernitetens indvirkning med følgende ord:

»Moderniteten konfronterer individet med en kompleks mangfoldighed af valgmuligheder, og da moderniteten ikke hviler på et entydigt fundament, er der samtidig meget lidt hjælp at hente i den med hensyn til, hvilke muligheder der bør vælges.« (Giddens, 1996: 100)

Tidligere var vi mennesker i højere grad end i dag påvirket af de traditioner, der herskede i lokalområdet. Vores læring i og om livet slog derimod rødder i fx religiøse normer og familietraditioner. Dette var de primære kilder til dannelse af meninger og identitet. Ifølge Giddens er de faste traditioner i den senmoderne verden under opløsning, og vores identitet er derfor ikke længere noget forudbestemt, men noget vi som enkelte individer selv er med til at skabe gennem sociale relationer, samt de (fra)valg og handlinger vi foretager i livet. I den forbindelse taler Giddens om, at identitetsskabelsen er en dynamisk og foranderlig proces, og at de overvejelser den enkelte gør sig, samt de valg der tages, kan og sandsynligvis vil ændre sig afhængig af, hvor i livet individet befinder sig. Dette kalder han den tidsbestemte udfoldelse af identiteten (Giddens 1996: 26).

Når en organisation befinder sig i en innovationsproces og skal skabe fokus på læring og evaluering, bør der derfor tages stilling til, dels hvor organisationen som en helhed og dels hvor de enkelte individer befinder sig i deres livsfase. Alle medarbejdere bør betragtes som "refleksive projekter" (Giddens 1996: 93f). Medarbejdernes såvel personlige som faglige liv er en opgave - ikke en "given ting", som bare indordner sig.

I forhold til innovationsprocesser øjner jeg her en barriere: Hvis Giddens har ret i, at vi lever i et samfund, hvor vi hele tiden står overfor at skulle vælge og fravælge, og at vi som individer har vores eget "projekt" for øje, så anser jeg det for en mulighed, at vi også hele tiden vil vurdere og reflektere over kommunikationen – de udmeldinger der gives - i forhold til netop vores eget "projekt". En barriere er her, at hvis vi ikke finder den præsenterede læringsmulighed relevant for vores projekt, så forkaster vi innovationsprocessen så tidligt som i "ordet" – allerede før innovationsprocessen bliver til en *handling*.

Noget andet er, at det, der for den enkelte medarbejder var en uomgængelig sandhed og som følte rigtigt i går, sagtens kan vise sig at se helt anderledes ud i morgen. Mennesket i det senmoderne samfund er uforudsigeligt.

Her er for mig at se en problemstilling. Hvis vi alle har vore egne "projekter" for øje, hvordan kan vi så skabe en innovationsproces *sammen*? Mit umiddelbare svar her til er, at det godt kan lade sig gøre, såfremt organisationen har for øje, at medarbejderne, hver og én, skal med på "vognen" - innovationsprocessen skal gøres til en del af den enkelte medarbejders "projekt". Medejerskab og inddragelse er vigtigt. Processer der opleves som uigennemskuelige, som kommunikeres dårligt, og som ikke indbefatter personlig involvering, kan skabe mistillid og svække motivationen, hvori man kan forestille sig, at god kommunikation og medejerskab kan give tryghed og velvilje. Og ikke mindst: læringspotentiale.

Men hvad er så god kommunikation set i relation til dette? Hvis jeg igen vender blikket mod Giddens og de "refleksive projekter", så kunne det fx være kommunikation, der opfordrer til at vende forandringen som innovationsprocessen medfører til personlig læring – en individuel gevinst på et kollektivt plan. Noget, der giver mening for den enkeltes "projekt", men som samtidig også bidrager til helheden. Dette emnefelt blev jeg introduceret for, da jeg i specialets begyndelse deltog i den tidligere omtalte 'Store legedag', som konsulentbureauet Workz havde sat i stand. Imellem de mange spil og lege blev vi, som deltog, sat teoretisk ind i, hvilke grundantagelser konsulentbureauet har opbygget de mere praksisorienterede aktiviteter på. Her blev jeg bl.a. introduceret for Rick Maurer, som opstiller tre modstandsniveauer, der i nærværende speciale kan synonymiseres med innovationsbarrierer. Følgende niveauer, mener Maurer, er de primære årsager til, at medarbejdere forkaster nye tiltag:

- **Jeg forstår det ikke.**
- **Jeg kan ikke lide det.**
- **Jeg kan ikke lide dig.**

(Maurer 2009: 12ff)

Det første niveau er på et forståelsesmæssigt plan. Her har medarbejderne rent intellektuelt ikke forstået den information, der er kommunikeret om eller i innovationsprocessen. Der er altså ikke sket nogen ny tilegnelse af viden. For at komme denne barriere til livs, kunne kommunikationen derfor kredse om Hv-spørgsmål som bl.a.: Hvem, hvilket/hvilke, hvad, hvor og hvornår¹.

På niveau to, 'Jeg kan ikke lide det', er der tale om en mere følelsesmæssig barriere. Her har medarbejderne altså forstået budskabet – innovationsprocessen, og har derfor ikke brug for at få dette kommunikeret endnu en gang. Om dette stadie siger Maurer:

»When Level 2 is active, it makes communicating change very difficult. When adrenaline shoots through our systems, we move into a fight-or-flight mode (or we may freeze like a deer in the headlights). We stop listening. No matter how terrific your presentation is [...]. This is uncontrollable. They are not choosing to ignore you; it's just that they've got more important things on their minds – like their own survival.« (Maurer 2009: 13)

Her vil gentagelser af eksempelvis formålet med innovationsprocessen altså ikke hjælpe. Medarbejderne har deres eget projekt for øje: *»Jeg forstår det kommunikerede, men jeg kan ikke se mig selv i det, hvad jeg skal bruge det til eller lære af det«*. En barriere her er altså, at innovationsprocessen opfattes som fx irrelevant eller en trussel, som medarbejderen skal forsvare sig imod. Selektionen af, at det kommunikerede findes irrelevant, kan skyldes, at medarbejderne fx opfatter det meddelte som gældende for andre medarbejdere, men ikke dem selv: *»Gab, hvor er det her kedeligt. Det kan vi jo overhovedet ikke bruge til noget i min afdeling. Til gengæld forstår jeg ikke, hvorfor der ikke er flere fra økonomiafdelingen med til det her scenarie - de kunne godt lære noget af det her. Godt vi ikke alle er som dem.«*

I forhold til de såkaldte "trusler" forestiller jeg mig, at der kan være tale om fx tab af rutiner, mindre indflydelse og kontrol, en ny status, andre privilegier eller fx tab af hidtidige goder, kollegialt samvær, handlefrihed, løn og jobsikkerhed.

Og hvordan kommes sådanne barrierer til livs rent kommunikativt? Det er, som Maurer påpeger, svært, men Giddens har her noget at byde ind med. Han taler om en form for livsstrategier, som vi mennesker planlægger på både kort og lang sigt:

»I en verden bestående af alternative livsstilsmuligheder bliver strategisk livsplanlægning særlig vigtig. Livsplanlægning er et middel til at forberede et forløb af fremtidige handlinger, der skal mobiliseres med udgangspunkt i selvets biografi.« (Giddens 1996: 104)

Giddens betegner selvets biografi som et refleksivt projekt; selvidentiteten skabes og opretholdes gennem en kontinuerlig række af refleksivt begrundede valg. Identiteten er ligeledes afhængig af evnen til at holde en fortælling i gang (Giddens 1996: 70). Der er hermed tale om en vedvarende og aktiv stillingtagen til egen biografi.

Det moderne menneske må såvel i personlige som faglige situationer træffe valg vedrørende livsstil og være indstillet på løbende korrektioner heraf. Giddens anvender livsstil som en henvisning til, at individet inkorporer rutiner, som hele tiden er refleksivt åbne for forandring og ny læring. Livsstil skal dermed forstås bredere end blot en forbrugsstil, idet begrebet defineres som:

»[...] et mere eller mindre integreret sæt af praksisser, der følges af individet, ikke alene fordi sådanne praksisser opfylder nyttemæssige behov, men også fordi de giver en materiel form til en særlig fortælling om selvidentiteten.« (Giddens 1996: 100)

Giddens betragtninger giver anledning til at overveje, om barriererne på Maurers stadie to kan forhindres og/eller fjernes, ved at innovationsprocessen lægger op til, at medarbejderne har mulighed for at lade den slå rødder i deres egen "fortælling" – deres biografi og selvidentitet.

Lad mig igen vende opmærksomheden mod Maurer. På niveau tre, 'Jeg kan ikke lide dig', er medarbejderne nået til et stadie, hvor de har forstået både meningen med innovationsprocessen og deres egen rolle deri. Barrieren ligger her et helt andet sted: De har ikke tillid til den person – eksempelvis deres leder – der skal stå i spidsen for processen. Om dette siger Maurer:

»In Level 3 resistance, people are not resisting the idea. In fact, they may love the idea you are presenting. They are resisting you. Maybe their history with you makes them wary. Perhaps they are afraid that this will be "a flavor of the month," like so many other changes, or that you won't have the courage to make the hard decisions that will see this change through.« (Maurer 2009: 13)

Det nytter altså ikke at lade kommunikationen kredse om forståelse og mening med innovationsprocessen. Der skal derimod skabes et tillidsbånd for at åbne op for læring og evaluering. Medarbejderne kan nemlig godt huske, sidste gang de gik med til et nyt tiltag: Deres yndlingskollega blev fyret, fordi hun ikke længere var nødvendig for organisationen, de måtte ikke længere selv have madpakker med på grund af en eller anden sundhedsordning (som de oven i købet selv skulle betale for...), de skulle pludselig stå skoleret på lederens kontor med afrapportering hver mandag kl. ni, eller måske noget helt fjerde. Pointen er, at eventuelle tidligere (dårlige) erfaringer kan blokere for fremtidige handlemuligheder og læringspotentialer.

Selvom dette afsnit primært er helliget Giddens og Maurer, så vil jeg alligevel bringe en tredje herre på banen igen. Luhman er nemlig relevant at inddrage, når vi taler om tillid. Luhmann forstår tillid som en reduktion af den sociale kompleksitet. Hermed hentyder han til det forhold, at når begge parter i en social relation er "frie" til at fortolke eller handle, som de vil, så skabes et overskud af muligheder i forhold til, hvad der kan realiseres (i fx innovationsprocesser).

Dette medfører en usikkerhed over for andres handlinger, der i sidste ende kan ende ud med at udelukke enhver social relation - hvis ikke kompleksiteten reduceres. Tillid er her en af de måder, hvorpå den sociale kompleksitet kan reduceres. Gennem tillid opbygges forventninger til fremtidig adfærd og dermed foretages en selektion, hvor forventninger til fremtidig adfærd selekteres på baggrund af en horisont af et uendeligt antal muligheder, jf. det tidligere beskrevne. Dette udelukker ganske vist øvrige muligheder, men gennem reduktion af kompleksiteten øges handlingspotentialer tilsvarende. Ved hjælp af tillid udelukker medarbejderne at skulle tage hensyn til visse udviklingsmuligheder. De neutraliserer visse farer eller barrierer, som ikke kan ryddes af vejen, men som ikke skal irritere de involveredes handling (Luhmann 1999 [1968]: 61f).

Tillid er altså den mekanisme, der reducerer kompleksiteten og dermed skaber et mulighedsrum for handling, læring og social interaktion. Og her er en vigtig pointe at man vel først og fremmest indgår i sociale relationer med folk, hvis man har en forventning om, at de ikke vil såre eller skade én. På den måde handler tillid også om bl.a. *kommunikativ tilkobling*. Man viser sine medarbejdere/kolleger tillid ved at bringe sig inden for deres kommunikative rækkevidde og dermed tillade – i det mindste i symbolsk forstand – at de kan skade én (Qvortrup 2001: 145).

I forhold til læring og evaluering kan tillid dermed betragtes som en helt essentiel instans, som skal være på plads. Tillid er dog ikke rationel i den forstand, at den bygger på viden og facts. Det er altså ikke nok at stikke sine medarbejdere en brochure om, hvad der skal ske det næste halve år, hvor innovationsprocessen iværksættes.

Tillid er også forbundet med begrebet mening, som jeg også har introduceret tidligere. Gennem tillid aktualiseres 'noget' med udgangspunkt i en horisont af muligheder. Denne proces sandsynliggør en bestemt selektion, hvilket igen øger sandsynligheden for at fastholde det selekterede. Et eksempel er, når medarbejderne har tillid til en bestemt person uafhængigt af skiftende kontekster og rollesammenhænge (Luhmann 1999 [1968]: 64).

Tillid er dog ikke den eneste instans, der kan reducere den sociale kompleksitet. Også *mistillid* kan have denne funktion. Mistillid er tillidens modsætning, men samtidig er mistillid altså også tillidens ligebyrdige. Derfor må en organisation uundgåeligt selektere mellem tillid og mistillid. Hvoraf jeg naturligvis anbefaler den førstnævnte. Den, der ikke selekterer tillid, belaster nemlig sig selv, idet han eller hun derigennem vælger at genoprette den oprindelige kompleksitet i de mulige mulighedsrum. For overhovedet at kunne definere en meningsfuldhed i situationen må vedkommende derfor gribe til funktionelt ækvivalente strategier for reduktion af kompleksiteten (Luhmann 1999 [1968]: 125f).

Hvor tillid midlertid synes at virke fremmende for den sociale interaktion i eksempelvis en innovationsproces, vil mistillid kunne virke hæmmende i kraft af de negative (rolle)forventninger i den sociale relation. Luhmann indfører her begrebet "tærskel" til at markere grænsen for, hvornår tillid bevæger sig over i at være mistillid eller omvendt. Begrebet understreger, at tillid og mistillid ikke kan betragtes som to ender af et kontinuum, inden for hvilken man kan have større eller mindre tillid. Tillid og mistillid er i stedet funktionelt ækvivalente strategier til reduktion af kompleksitet, og tærsklen markerer, hvornår tillid slår over i mistillid:

»Ikke alle uoverensstemmelser udløser tvivl om omverdenens fortrolige træk; ikke alle skuffelser ødelægger tilliden. Men netop derfor må der findes en grænse, hvor denne absorptionskraft ender, hvor fortrolighed eller tillid abrupt slår om i mistillid.« (Luhmann 1999 [1968]: 129)

Det betyder også, at tilliden er "skrøbelig". I et gensidigt tillidsforhold vil enkelte begivenheder kunne få afgørende indflydelse på, om tilliden slår over i mistillid, og dermed også om der forefindes barrierer i forhold til læring og evaluering. En vigtig konklusion på dette afsnit kan ikke udtrykkes mere præcist, end Maurer gør det i følgende citat:

»Support and resistance are two sides of a single coin. People either understand you or they don't (Level 1). They are either excited by the prospect of a change or are afraid (Level 2). They either have trust and confidence in you or they don't (Level 3). These three levels are always alive either working for or against you. At every stage of a change, you should be able to identify where people are with respect to Level 1, Level 2, and Level 3 issues.« (Maurer 2009: 15)

Opsamlende for læring og evaluering er de identificerede barrierer følgende:

- 16. Manglende integrering af læring**
- 17. Ingen videndeling**
- 18. Følelsen af ikke at mestre situationen**
- 19. Manglende tid til at stabilisere sig**
- 20. Forskelligt læringspotentiale**
- 21. Usikkerhed**
- 22. Manglende tillid**
- 23. Manglende fokus på den enkeltes refleksive projekt**
- 24. Forkastelse af kommunikationen**
- 25. Medarbejderne ændrer holdninger og er uforudsigelige.**
- 26. Manglende medejerskab**
- 27. Processen opleves uigennemskuelig**
- 28. Dårlig kommunikation**
- 29. Ingen involvering**
- 30. Ingen personlig læring**
- 31. Forstår ikke processen**
- 32. Bryder sig ikke om processen**
- 33. Manglende tillid til, at processen medfører noget positivt**
- 34. Manglende tiltro og tillid til ledelsen**
- 35. Fight-or-flight mode**
- 36. Lytter ikke**
- 37. Processen opfattes irrelevant**
- 38. Processen opfattes som en trussel**
- 39. Tidligere dårlige erfaringer blokerer**
- 40. Mistillid**
- 41. Frygt**

MARKED OG KUNDER

Støtte og modstand er måske nok to sider af samme sag, hvad angår læring og evaluering. Men dette gør sig også gældende, når vi taler om en organisations marked og kunder. Markedet spiller en afgørende rolle, og det er derfor naturligvis væsentligt at fokusere på dets behov. Men ikke desto mindre kan man forestille sig, at selvom det burde være indlysende at tænke sit marked med ind i en innovationsproces, kan dette vigtige fokus blegne i løbet af processen, fordi mange andre 'her-og-nu-faktorer' fylder. Ifølge rapporten SCI (SCI 2005) er det dog helt essentielt, at alle de resterende seks innovationscirkler i en eller anden grad slår rødder i markedets behov. Og her er en vigtig pointe, at markedet ikke kun består af kunder. Som titlen på dette afsnit antyder, så er der tale om en bredere skare: Marked og kunder. Udover brugere/kunder handler det om at rette et fokus på leverandører, partnere, videntcentre og samfundet som helhed – alle disse instanser kan være potentielle kilder til inspiration og innovation (SCI 2005: 12).

BRUGERDREVEN INNOVATION

Organisationer skal altså medtænke markedet og kundernes behov i en innovationsproces. Der kan på denne måde være tale om bl.a. at fokusere på *brugerdreven innovation*.¹

Brugerdreven innovation er et komplekst fænomen at definere, idet begrebet dækker over alt fra markedsforståelse til involvering af brugeren i større eller mindre grad, hvilket endvidere kan forgå i hele eller enkelte dele af værdikæden (Hansen 2006).

Netop brugerdreven innovation var et af de fænomener, som blev taget op, da jeg i begyndelsen af specialet var med til at arrangere det tidligere omtalte innovationsseminar for repræsentanter fra Region Nordjylland og forskere fra Aalborg Universitet. En af pointerne med brugerdreven innovation, som blev diskuteret til innovationsseminaret, er, at hvis vi i Danmark skal være et førende centrum for innovativ og kreativ udfoldelse, så skal vi gøre op med at anskue innovation som et fænomen, der alene udfolder sig i forsknings- og teknologitunge miljøer. Vi skal dermed betragte innovation som et meget bredere fænomen. Et fænomen som anerkender værdiskabelse og innovation i *hele* samfundet - i organisationer, på forsknings- og uddannelsesinstitutioner og ikke mindst hos alle brugere (og aftagere) af de innovative resultater.

Jeg vil ikke gå i dybden med brugerdreven innovation, men dog nævnte et væsentligt aspekt i forhold til dette speciales fokus. Aspektet hedder autokommunikation og er ikke et begreb indenfor den brugerdrevne innovations verden, men relaterer sig alligevel dertil, idet begrebet omhandler helt grundlæggende betragtninger om at kommunikere og involvere sig med brugere.

AUTOKOMMUNIKATION

Intern og ekstern kommunikation er to gensidige forhold, som i stadigt stigende grad smelter sammen. Eksempelvis følger mange medarbejdere deres arbejdsplads tæt i eksterne medier og tilegner sig herudfra holdninger og adfærd. Derfor er det vigtigt, at de budskaber, der afsendes indadtil i en innovationsproces, er sammenhængende med al anden form for kommunikation – og omvendt. Kan medarbejderne ikke genkende sig selv i brugernes udsagn om organisationen, øjner jeg en mulig barriere i forhold til, at medarbejderne vil distancere sig fra deres arbejdsplads, hvilket videre skaber nogle dybe ridser i det tidligere omtalte tillidsbånd, som er essentielt for en innovationsproces. Er der ikke en genkendelighed, kan der opstå forvirring og usikkerhed for organisationens medlemmer, men også omvendt for organisationens kunder og marked. Dette perspektiv eller grundsyn er imidlertid ikke noget nyt fænomen. Allerede i 1970'erne udviklede den russiske semiotiker og lingvist Yuri Lotman *Autokommunikationsmodellen*, hvori hovedessensen er, at intern og ekstern kommunikation så at sige afspejler hinanden (Thøger Christensen 1994: 172). Sidenhen har også Lars Thøger Christensen beskæftiget sig med og givet sin version af dette perspektiv. Thøger Christensen forsker særligt i samspillet mellem intern og ekstern kommunikation og interesserer sig for emner som *organisation, kultur og identitet* (Thøger Christensen 1994: 172ff).

¹ Andre betegnelser for brugerdreven innovation er: Brugercentreret design, participatory design, strategisk design, brugerresearch og designantropologi og brugeretnografi.

Det autokommunikative perspektiv gør op med den traditionelle afsender/modtager-kommunikationsmodel. Hermed refererer jeg til bl.a. den kommunikationsmodel, som Roman Jakobson er kendt for at have udarbejdet (Jakobson 1971), samt den mere mekaniske udgave, som Shannon & Weaver har udformet (Shannon et. al. 1949), hvor den såkaldte eksterne modtager betragtes som den eneste modtager. Lotman og Thøger Christensen udvider den traditionelle måde at betragte en kommunikationsproces på med et såkaldt autokommunikativt niveau, hvilket dækker over, at kommunikation ikke bør anskues som en lineær proces, der afsendes af en afsender og påvirker en modtager, men som en cirkulær proces, hvor den afsendte kommunikation også har en tilbagevirkende kraft på afsender selv. I relation til innovationsprocesser må der altså tages højde for barrierer på flere kommunikative niveauer. Et eventuelt udefrakommende negativt syn på organisationen vil virke selvforstærkende på den organisatoriske identitet, og omvendt vil den organisatoriske identitet være det, der projiceres til omverden – således kan man komme ud for, at der opretholdes en negativ, reproducerende og selvforstærkende effekt. Dog kan man jo håbe på at selvsamme scenarie finder sted blot udskiftet med positive energier (Thøger Christensen 1994: 172ff).

Barriererne i denne del af innovationsprocessen er identificeret som:

- 42. Manglende fokus på marked og kunder**
- 43. Manglende involvering af brugere**
- 44. Medarbejderne kan ikke genkende sig selv i omverdens kommunikation**
- 45. Markedet og kunderne kan ikke genkende sig selv i organisationens kommunikation**

INNOVATIONSRAMMER

I midten af innovationsmodellen finder vi innovationsrammerne, som henviser til de fundamentale forhold for innovation – dvs. det fundament som alle organisationer hviler på, og som en innovationsindsats ville være meningsløs uden. Derfor er det naturligvis afgørende, at disse hjørnesteen er på plads, før innovationsprocesserne bliver sat i værk.

SCI arbejder ud fra det udgangspunkt, at særligt syv hjørnesteen skal tillægges opmærksomhed, når det handler om at skabe de optimale rammer. Jeg vil i det følgende gennemgå disse rammer med henblik på at undersøge, hvor og hvordan eventuelle barrierer placerer sig.

STRATEGI

Innovation skal være en integreret del af organisationens strategi, og der skal lægges stor vægt på betydningen af innovationsaktiviteter for organisationens udvikling. Strategien skal være opdateret og kommunikeret til alle medarbejdere (SCI 2005: 13).

En barriere er altså, hvis organisationerne ikke formår at kommunikere en klar agenda for innovationsprocessen og ikke opbygger en solid struktur med stærke og motiverende værdier. Det er bremsende for innovationsprocessen, hvis ikke medarbejderne motiveres til at bidrage til og implementere en bred vifte af innovative idéer, der passer med virksomhedens overordnede strategi.

Som jeg har nævnt tidligere optræder innovation i dag i rigtig mange sammenhænge, hvilket jeg anser for en barriere i forhold til en organisations strategi. Hvis medarbejderne skal stå sammen om at virkeliggøre en strategi, så er det helt grundlæggende, at de alle tillægger begrebet innovation den samme betydning – gør de ikke det vil risikoen for, at de arbejder i forskellige retninger, synes større. En barriere kan altså være, hvis der ikke skabes et "fælles sprog". Om det så er med begrebet innovation eller ej.

Den ikke-rod-fæstede betydning omkring ordet innovation er et godt eksempel på, at vi mennesker er ophavsmænd til sproget: Vi kan på nogenlunde fornuftig vis blive enige om, hvad vi skal kalde de fysiske ting i verden – et hus er et hus, græs er græs osv. osv. Lidt sværere er det med de u håndgribelige "ting" – de begreber som vi ikke kan tage og føle på. Det være sig fx fænomener som kærlighed, kreativitet, lykke, viljestyrke og innovation – for blot at nævne nogle af dem. At meningsudfylde sådanne begreber er til dels noget, vi socialt bliver enige om, og dels noget vi til stadighed individuelt "bestemmer".

For hvem skal være herre over at bedømme, om naboen virkelig er innovativ eller lykkelig? Innovativ og lykkelig målt i forhold til hvad og hvem?

Sprogvidenskabelige problemstillinger har været diskuteret gennem mange år. Heriblandt af den schweiziske sprogforsker Ferdinand de Saussure (1857-1913). Jeg vil i det følgende inddrage udvalgte dele af Saussures betragtninger med henblik på at reflektere over, hvor vigtig en begrebsafklaring er for en organisations strategiske sigte.

FERDINAND DE SAUSSURE

Saussures centrale fokus er 'tegnet', hvilket han betragter som en tosidet størrelse; et akustisk billede signifiant og et begreb signifié. Udtrykket er altså tegnets fysiske form, fx bogstaverne på papiret eller lyden af ordet, der udtales. Indholdet er den mentale ide eller det begreb, som udtrykket vækker i modtagerens bevidsthed (Jørgensen, 1993: 18; Fiske, 1982: 47). Om disse to forhold siger Saussure:

»Ideen og det lydlige materiale i et enkelt tegn betyder mindre, end hvad der findes omkring det i de andre tegn.« (Saussure 1994: 438)

Saussure opfatter forholdet mellem det materielle udtryk og det mentale indhold i tegnet som vilkårligt, arbitrært, hvilket betyder, at et hvilket som helst tegn kan være udtryk for et hvilket som helst indhold (Dinesen 1994: 17). Bestemmelsen af tegnets betydning, hermed menes det mentale koncept af indholdet, er dermed kulturelt afhængigt. Det betyder altså, at når vi tillægger begreber som 'innovation' et fælles indhold, så kan man tale om en form for "sociale kontrakter". - Vi mennesker spiller en aktiv rolle i dannelsen og forståelsen af betydning: Vi hjælper med at skabe betydning ved at inddrage vores erfaringer, holdninger og følelser (Fiske 1982: 3).

Sproget er, ifølge Saussure, ikke noget man udvikler, men noget man tillærer gennem bl.a. sociale relationer. Det er konventionelt og går i arv fra generation til generation. Og måske også fra medarbejder til medarbejder? Pointen er, at sprogsystemet ikke er komplet hos det enkelte individ, men eksisterer kun fuldkomment i massen (Brügger og Vigsø 2002: 13). I en Luhmann terminologi kan man derfor stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt muligheden for, at det enkelte individ via sit individuelt valgte sprogbrug kan påvirke det samlede (sprog)system. Om dette forhold siger Saussure:

»Af alle sociale institutioner åbner sprogsystemet færrest muligheder for initiativer. Det er eet med massens sociale liv, og eftersom massen af natur er træg, fremstår den for alt som en bevarende faktor.« (Saussure 1994: 426)

Sprogsystemet skal derfor anses for at være et forholdsvist lukket system, hvis jeg igen relaterer dette til Luhmann. Saussure ser dog ikke helt bort fra en udvikling af sproget:

»Tiden forandrer alt, og der er ikke nogen grund til at sprogsystemet skulle undslippe denne universelle lov.« (Saussure 1994: 429)

Saussures teoretiske betragtninger er relevante for en organisations strategi, fordi den skal kommunikeres tydeligt samtidig med at medarbejdernes tolkninger af strategien skal "tjekkes". Set i relation til min socialkonstruktivistiske tilgang er det væsentligt at huske på, at der i en organisation eksisterer en mangfoldighed af forskellige versioner af virkeligheden, som skabes i sproget. Det interessante spørgsmål er derfor ikke, hvad der kendetegner organisationen, situationen eller problemet, men hvordan organisationsmedlemmer bærer sig ad med at skabe de forståelser, der er "vejledende" for deres handlinger. Det handler således om, hvilke erkendelsesprocesser der finder sted – hvordan de (gen)skabes og omformes i organisationen, og hvordan en innovationsproces udfolder sig gennem sproget i en organisation.

Med denne sprogteoretiske afrunding kan følgende barrierer oplistes:

46. Manglende eller uklar agenda
47. Manglende struktur
48. Manglende motivation
49. Forskellige opfattelser af begrebet 'innovation'
50. Intet fælles sprog
51. Lukket sprogsystem
52. Tolkninger af strategien tjekkes ikke

KULTUR OG STRUKTUR

Innovationsrammerne omhandler også kultur og struktur. I rapporten SCI (SCI 2005) er disse forhold opsat separat. Her i specialet vælger jeg dog at behandle dem i et samlet afsnit. Dette skyldes, jf. afsnittet forinden, at sproget udvikler sig som en del af den sociale praksis blandt et fællesskab af sprogbrugere. Dette fællesskab er i dette speciale en organisation, og fællesskabet er opbygget omkring en social struktur, som i større eller mindre grad vil være karakteriseret ved en fælles referenceramme samt fælles normer og værdier. Det vil sige en *kultur*.

Der skal være etableret en stærk kultur for innovation - en grundlæggende værdi, hvor det er tilladt at lave fejl, såfremt medarbejderne tager ved lære af dem. Og alle medarbejdere skal vide, hvad der arbejdes med i andre dele af organisationen. Der skal derfor være tydeligt beskrevet og kommunikerede procedurer for, hvordan innovationsprocessen forløber over hele organisationen. De organisatoriske kompetencer skal være klarlagt og udvikles samtidig med, at nye nødvendige kompetencer identificeres og forankres i organisationen (SCI 2005: 13).

To vigtige ting i en innovationsproces er altså kultur og struktur. To forhold som er indspundet i alt som en blanding af tanke- og handlemønstre; hvordan vi forstår verden, og hvordan vi handler i den. I kulturen og strukturen "gemmer" sig en hel del barrierer, hvortil antropologen Clifford Geertz kan hjælpe med at belyse nogle af dem.

CLIFFORD GEERTZ

Geertz er særligt citeret for sit essay *The Interpretation of Cultures* (Geertz 1973), hvori han udforsker hanekampe i den balinesiske kultur. Geertz skelner i sit kulturperspektiv mellem kulturelle og sociale strukturer, og definerer kultur på følgende måde:

»Kultur er et historisk overført betydningsmønster inkarneret i symboler, et system af nedarvede forestillinger udtrykt som symboler ved hjælp af hvilke mennesker kommunikerer, foreviger og udvikler deres viden om og holdninger til livet.« (Geertz 1973: 89)

Geertz ønsker med dette perspektiv at inspirere til dybdegående undersøgelser af specifikke situationer for at afdække kulturelle udtryksformers struktur, kompleksitet og tvetydighed, og siger endvidere, at:

»Det kulturbegreb, jeg går ind for er i alle henseender semiotisk. Jeg tror [...], at mennesket er et dyr udspændt i et væv af betydninger, som det selv har spundet, og at analysen af kultur derfor ikke skal være en eksperimentel videnskab, der søger efter lovmæssigheder, men en fortolkende videnskab, der søger efter mening.« (Geertz 1973: 5)

Det er dog ikke muligt for mennesket at spinde et hvilket som helst væv af betydninger. Kulturen og de socialt etablerede strukturer, hvilket vil sige de eksisterende netværk af sociale relationer, har nemlig indflydelse på, hvad der er muligt og ikke muligt (Geertz 1973: 144f).

De sociale strukturer kan defineres som mønsteret af social interaktion (Geertz 1973: 144), og strukturer er årsagen, til at flere mennesker, der indgår i den samme kultur, som udgangspunkt har et lignende verdenssyn (Geertz 1973: 5).

Ifølge Geertz skal kulturelle strukturer anskues som et system af betydninger og symboler, som medlemmer af et socialt fællesskab, eksempelvis organisationer, formidler til hinanden, og hvor social interaktion finder sted. Det er således i de kulturelle strukturer, at holdninger, værdier og forståelser, som danner essensen i den enkelte medarbejders syn på og opfattelse af en innovationsproces, finder sted. Kultur og struktur kan dermed siges at være en konstruktion af betydning, som hjælper den enkelte medarbejder til på den ene side at blive guidet i sine handlinger (i en bestemt retning) og på den anden side at forstå sine handlinger. Selvom Geertz i sit kulturperspektiv skelner mellem kultur og social struktur, indgår de i praksis i et dynamisk samspil, hvor de både påvirker og påvirkes af hinanden (Geertz 1973: 144f). Med dette perspektiv kan jeg derfor fremlægge den pointe, at kultur skabes og opretholdes gennem sociale strukturer; dvs. bl.a. social interaktion. Dermed knytter disse forhold sig nært til Saussures betragtninger om sproget. Kultur og struktur er ligesom sproget ikke noget, mennesket fødes med, men derimod noget vi lærer gennem sociale konstruktioner. Kultur, struktur, sprog og meningsdannelse er således sammenhængende (Geertz 1973: 12).

Barriererne i denne del af innovationsprocessen kan sammenfattes som:

- 53. Ingen tolerance i forhold til fejl**
- 54. Uklar kommunikation om de samlede procedurer**
- 55. Manglende klarlæggelse af organisatoriske kompetencer**
- 56. Manglende refleksion over nye nødvendige kompetencer**

EKSTERNT SAMARBEJDE

Foruden kultur og struktur internt i en organisation, er det også væsentligt, at en organisation slår rødder i sin omverden – hermed menes, at en organisation skal anvende og tage del i eksterne netværk som fx universiteter og forskningscentre. Jeg har allerede været inde på, at det er essentielt at en organisation tænker sit marked og sine brugere ind i processen, hvorfor jeg ikke vil uddybe dette forhold. Dog skal her tilføjes, at én ting er at medtænke markedet og brugernes behov. En anden ting er at *samarbejde* med kunder, leverandører og andre eksterne partnere. Det er vigtigt, at en organisation etablerer en kultur og struktur i forhold til bl.a. ekstern viden og idéer til innovationsprocessen (SCI 2005: 13).

Lindgren, som jeg tidligere har præsenteret, ser her en særlig grundlæggende barriere:

»Den største barriere overhovedet for virksomheder i forhold til universitetet og det at lave innovation, det er, at de ikke aner, hvor de skal få viden henne. [...] De aner ikke i hvilken ende, de skal starte« (Lindgren 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 30:15)

Han påpeger dog, at denne barriere også er gældende den modsatte vej, idet der faktisk er mange forskere, som gerne vil samarbejde med det danske erhvervsliv, men blot ikke ved, hvor de skal tage fat henne – hvilken virksomhed der kunne være interessant at etablere et samarbejde med i forhold til det, de forsker i (Lindgren 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 37:30).

Lindgren forklarer endvidere, at der kan være barrierer i forhold til det eksterne samarbejde, fordi flere desværre erfarer, at når de leverer noget viden, så "glemmer" modtageren at betale for det. De går bare videre og får det kopieret – endda ofte hos de værste konkurrenter. Dermed har man svært ved at være åben allerede i udgangspunktet. Og innovation kræver altså, at man er åben (Lindgren 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 20:50).

De erfaringer, som Lindgren nævner omkring manglende betaling – der nærmest kan betragtes som at "stjæle ideer", kan være en af de helt essentielle årsager til, at den nyopstartede virksomhed Conlop ikke har succes med sit forretningskoncept.

Conlops mål er gennem en online platform at føre virksomheder sammen for på den måde at hjælpe dem til at skabe innovation. På den måde er der mulighed for at drage fordel af andres spidskompetencer og netværk og samtidig dele ud af egne erfaringer og kompetencer. En form for "idémarkedsplads" (Conlop 2010: Cd – Lydfil 1, Tid 02:00).

Konceptet lyder jo som en drøm for organisationer, der står overfor at ville innovere. Særligt taget i betragtning, at både forskere og virksomheder åbenbart har svært ved at finde ud af, hvor de skal søge den nødvendige viden henne. Tænk sig med Conlops koncept at kunne drage nytte af andres erfaringer og dermed både undgå at lave de fejl, som andre har begået, samtidig med at begge parter bliver klogere. Det må da være den ideelle løsning? Men det er det åbenbart ikke. Og det skyldes bl.a., at viden betragtes som magt. En helt elementær innovationsbarriere: Virksomhederne er bange for, at nogen stjæler deres viden og ideer (Conlop 2010: Cd – Lydfil 1, Tid 10:40)

Der er altså magt på spil i innovationsprocesser. Til en yderligere belysning af denne magt finder jeg det relevant at sætte diskursanalytikerens Michel Foucault på banen.

MICHEL FOUCAULT

Umiddelbart vil mange mennesker nok beskrive magt som en personlig egenskab, der kommer til udtryk som styring af andre menneskers handlinger: At magt kan misbruges, og at magt korrumpere. Bag disse udsagn ligger en opfattelse af magt set som en konstant størrelse. Hvis eksempelvis en medarbejder i en organisation har meget magt, bliver der mindre tilbage til resten af flokken. Men, som Foucault så ganske rigtigt pointerer, så bør magt ikke kun anskues odiøst med associationer til dominans og undertrykkelse. Magt spænder også muligheder ud, og magt er vigtig – også når der er tale om innovation. Foucault gør op med det, han kalder for den traditionelle ”økonomiske” forståelse af magt, hvor magten betragtes som en ”vare”- dvs. som noget, nogen kan eje, rage til sig, fordele, miste eller erobre. Foucault mener som kontrast her til, at magt ikke er noget, der besiddes, men snarere noget som *udøves* i en kontinuerlig ”alles kamp mod alle” (Foucault 1994: 99ff). Disse styrkeforhold skal ses som intentionelle, men ikke-subjektive, forstået på den måde, at selvom magten altid udøves med en række hensigter og mål, så kan den ikke ledes tilbage til nogen ”generalstab” i form af bestemte privilegerede personer, grupper eller klasser (Foucault 1994: 100f). Derimod betragter han magt som:

»[...] det navn, man giver en kompliceret strategisk situation i et givet samfund.« (Foucault 1994: 99).

Magten er i sin karakter processuel og operationel, hvilket medfører, at det er mindre relevant at undersøge magtens ”væsen” eller for den sags skyld, hvor magten kommer fra, og hvem der besidder den. Derimod finder Foucault det langt mere væsentligt, hvorledes magten konkret udøves, hvilke mekanismer den benytter sig af, og hvilke tilsigtede og utilsigtede effekter den medfører (Foucault 1982: 217ff). Eksempelvis medfører magt i forhold til dette speciales fokus, at organisationerne ganske vist ønsker selv at drage nytte af andres viden – dog vil de ikke selv give noget i ”bytte”. De vil ikke dele ud af deres *egen* viden.

I relation til nærværende speciales interessefelt ville Foucault sandsynligvis påpege, at magten i sig selv ikke er en barriere i en innovationsproces. En af Foucaults pointer er nemlig, at magt ikke bør betragtes alene som en negativ instans; magt kan lige såvel betragtes som værende positiv og produktiv. Magten skal ikke blot ses som værende en forbuds- og undertrykkelsesinstans:

»Man må holde op med hele tiden at beskrive magtens virkninger i negative vendinger: den udelukker, den bekæmper, den undertrykker, den censurerer, den abstraherer, den maskerer og den skjuler. Faktisk producerer magten noget.« (Foucault 2002: 210)

Det er, som citatet eksemplificerer, en af Foucaults mest interessante teser, at magten er produktiv. Magt og viden står ikke i et eksternt forhold til hinanden i den forstand, at viden kun kan opstå og udvikle sig der, hvor magtrelationerne er ophævet, hvilket ellers er den forståelse, som den traditionelle, repressive magtforståelse knytter sig til (Foucault 2002: 42). Magt og viden implicerer og forudsætter derimod hinanden – ingen viden uden magt, og ingen magt uden viden:

»Man må hellere indrømme, at magten producerer viden (og ikke blot ved at favorisere den, fordi den er tjænlig for den, eller ved at anvende den, fordi den er nyttig), at magt og viden medfører hinanden direkte, at der ikke er magtrelationer uden en korrelativ konstituering af et vidensområde, at der heller ikke er viden, som ikke på samme tid forudsætter og konstituerer magtrelationerne.« (Foucault 2002: 42)

Foucaults teoretiske ræsonnementer får mig til at reflektere over særligt to barrierer i innovationsprocesser. Selvom magt 'i sig selv' ikke bør ansues som noget negativt, men derimod som produktiv, så kan det, denne magt producerer, godt være en barriere. Som Foucault påpeger, så kan magten eksempelvis 'udelukke', hvilket jeg mener, er tilfældet med Conlops ellers interessante forretningskoncept. Magten findes mellem sociale relationer og dermed også mellem organisationer. Organisationerne kæmper om at definere virkeligheden, altså ultimativt om eksempelvis at definere diskurserne om markedet og brugernes behov. Man kan altså sige, at der foreligger en udelukkelse af at trække andre organisationer med ind i at definere diskursen om markedet og brugernes behov. Derudover er magten dog også "produktiv", idet organisationerne parallelt forsøger at "disciplinere" markedet og brugerne; at skabe særlige mennesketyper.

Organisationerne kan siges at betragte sig selv som systemer, der definerer sig selv i forhold til deres omverden (Jf. Luhmann). Et system som besidder en viden, som de skal værne om. Og lad os her ikke glemme, at viden, ifølge Foucault, er magt. En barriere i forhold til eksternt samarbejde kan altså være, at organisationerne betragter eksternt samarbejde som at give *afkald* på magt.

En anden barriere, som jeg øjner, er, at vi mennesker ofte tænker over, hvordan andre opfatter os. Vi vil gerne passe ind i konventionerne for "det rigtige menneske". Når en organisation skal indgå i et eksternt samarbejde, dvs. når en organisation anmoder en anden institution eller organisation om at videndele/magtdele, så "afslører" organisationen *uvidenhed*. Og hvem bryder sig om at være uvidende i faglige sammenhænge? En barriere her er altså, hvis organisationen er for "stolt" til at ville søge videndeling med andre. – Hvilket i øvrigt hænger meget sammen med kulturen og strukturen: Der skal være etableret en stærk kultur for viden og magtdeling.

Med bl.a. Foucaults teoretiske betragtninger er følgende barrierer blevet identificeret:

- 57. Manglende samarbejde med eksterne netværk**
- 58. Manglende kultur/struktur ift. inddragelse af ekstern viden/idéer**
- 59. Uklarhed omkring hvor relevant viden skal findes**
- 60. Frygt for at få stjålet/kopieret en idé/innovation**
- 61. Magt betragtes som noget, man kan "eje"**
- 62. Viden betragtes som magt**
- 63. Opfatter eksternt samarbejde som at give afkald på magt**
- 64. Bange for at "afsløre" uvidenhed**
- 65. For "stolt" til at ville søge videndeling**

TEAM

Den næste foranstaltning, som rapporten SCI påpeger, er, at organisationen skal etablere teams med de nødvendige kompetencer, der passer til hvert enkelt element i innovationsprocessen, og at medlemmerne af et team skal komme fra alle fagfunktioner og dele af virksomheden (SCI 2005: 13).

Dette forhold blev jeg særligt opmærksom på, da jeg under mit studie var i praktik hos AAU Innovation. Her skulle jeg evne at sætte mig ind i, hvordan mennesker handler i teams og grupper både i og udenfor en organisation. - En evne der kræver en indsigt i den menneskelige interaktion, som jeg qua min humanistiske uddannelse kan takke mit studie for at have skærpet, men som jeg også blev bevidst om, ikke er sådan lige til. Min erfaring siger mig, at hvis man tror, at innovationen automatisk vælter frem, bare fordi man sammensætter teams fra forskellige faggrupper, så kan man godt tro om igen. For det første er ethvert menneske meget mere end en "målbar faglig kompetence", og for det andet er der den barriere, at organisationer sjældent kan sammensætte deres teams ud fra en overflod af forskellige kompetente medarbejdere. Virkeligheden i de fleste organisationer er, at sammensætningen ofte er defineret ud fra kriterier såsom tid og ressourcer. - Man må så få det bedste ud af det, man har.

Når dette er sagt, så modstiller jeg mig dog ikke en teamkultur, da denne arbejdsform bestemt har mange interessante ting at byde på i en innovationsproces. Min holdning er dog, at det ikke udelukkende er op til den enkelte medarbejder at skabe et optimalt team.

Det er i lige så høj grad ledelsens opgave at få samlingen af individer til at gå sammen og danne en samarbejdende arbejdsenhed i en innovationsproces. En barriere kan dog her være, hvis ledelsen ikke finder den rette balance i forhold til, hvor meget indflydelse der skal indøves på teamets arbejde. Ledelsen skal lede sine medarbejdere i en retning, der stemmer overens med organisationens overordnede visioner og mål, men ikke "bremse" teamet i dets udfoldelse. I denne forbindelse lægger jeg mig op af pointen om, at for at hjælpe et team på rette vej skal man stille spørgsmål og undgå at give svar (Molly-Søholm 2007: 11).

Ideelt set er det dialog¹ mellem ledelsen og teamet, der skal opbygge den tillid (Jf. Giddens 1996 og Luhmann 1999 [1968]), som gør det muligt at opleve en sådan grad af tryghed, at der bliver "frirum" til at fortælle om og arbejde med det, der er vigtigt ikke kun for teamet, men hele organisationen. Tillid kan nemlig skabe et rum, hvor det er legitimt for ledelsen at stille spørgsmål af en sådan art, at teamet motiveres og føres til refleksion – dvs. læring. På den måde kan dialog altså understøtte teamets erkendelsesprocesser i arbejdet mod en succesfuld innovationsproces. I Luhmann'sk ånd kan et team betegnes som et (lærende) system, hvor dialogen er en nøgle til at låse dets potentiale op. Dog kan en barriere her være, hvis organisationen ikke afsætter tid til denne proces. Det nytter ikke, at ledelsen blot "stiller diagnoser" eller "designer løsninger" for teamet. Teamet skal derimod - igennem dialog med ledelsen – være med til at afgøre, hvad der er meningsfuldt at gå videre med. Dermed er det optimalt, hvis der skabes et rum for og afsættes tid til at "meningsforhandle". Og her synes jeg, det er vigtigt at huske, at det er spild af tid, penge og ressourcer for alles parters vedkommende, hvis man spørger uden at lytte.

Hvad angår teams kan følgende barrierer hermed identificeres:

- 66. Manglende teamstruktur**
- 67. Ingen tværfaglighed**
- 68. Tid og ressourcer**
- 69. Ledelsen "bremser" teamet i dets udfoldelse**
- 70. Ledelsen giver svar, frem for at stille spørgsmål**
- 71. Manglende dialog**
- 72. Manglende motivation til refleksion og læring**
- 73. Ledelsen stiller diagnoser/designer løsninger for teamet**
- 74. Manglende "meningsforhandling"**
- 75. At spørge uden at lytte**

UDDELEGERING OG OPFØLGNING

Et andet forhold i innovationsrammerne er uddelegering og opfølgning. Disse to hjørneste er opsat for sig selv i SCI. Jeg vælger dog at skitsere dem samlet her i specialet, da jeg mener, at de i praksis ligger i forlængelse af hinanden.

Kulturen eller værdigrundlaget i organisationen skal opmuntre medarbejderne til at arbejde selvstændigt – hvilket også kan benævnes som "skunk work". Det betyder, at det skal være tilladt at arbejde med egne eller skæve projekter i en bestemt del af arbejdstiden, hvilket fx kunne foregå indenfor teamet. Derudover skal alle medarbejdere være klar over, hvor de kan "aflevere" en idé til den innovation, som organisationen ønsker at skabe. Og alle ideer skal altid modtage konstruktiv feedback – uanset, om idéen anvendes eller ej. Der skal altså etableres faste procedurer for evaluering og opfølgning af innovationsideer og -projekter (SCI 2005: 13).

En mulig barriere, jeg her øjner, relaterer sig til Foucaults magtbegreb (Foucault 2002), som jeg tidligere har præsenteret. Barrieren kan meget simpelt beskrives med følgende spørgsmål: Hvilke ideer kommer frem i lyset? Hvis Foucault har ret i, at magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst, så vil der være en række normer for, hvordan medarbejderne bør opføre sig på arbejdspladsen (jf. også kulturen og strukturerne).

¹ Jeg forstår dialog som en mangfoldig, energifyldt proces, der ikke kun består af kommunikation, men som også omhandler menneskets måde at anskue virkeligheden på – dvs. dets værdier, tankemønstre, kulturelle forståelse osv. Dialog er en skabende energikilde til 'det nye', til 'mulighederne' (Bohm 2004: foreword xv).

Og hvis magten dels disciplinerer medarbejderne og dels regulerer dem, så vil der også være "regler" for, om det fx er "tilladt" at banke på direktørens kontordør for lige at vende en idé. I en innovationsproces skal organisationen med andre ord overveje, om den eksisterende magt former medarbejderne og deres aktiviteter i en retning, hvor ideerne bremses. Er der potentiale for, at ideerne kommer frem i lyset, eller er der større sandsynlighed for, at der sider en masse medarbejdere rundt omkring i organisationen med "guld i skrivebordsskuffen"?

I uddelegering og opfølgning retter barriererne sig mod følgende:

- 76. Manglende "skunk work"**
- 77. Ingen klarhed over, hvor ideer afleveres**
- 78. Ingen konstruktiv feedback på ideer**
- 79. Manglende procedurer for evaluering og opfølgning**
- 80. Manglende refleksion over magtens indflydelse**
- 81. Ideer kommer ikke frem i lyset**

IDÉGENERERING

For at skabe innovation må der nogle ideer på bordet. Når man taler om innovation, så taler man altså også om kreativitet og idégenerering. Det er netop omdrejningspunktet for en af de cirkler i innovationsprocessen, som visuelt i modellen (SCI 2005) kredser om de netop skitserede innovationsrammer.

GAMMEL VIN PÅ NYE FLASKER, ELLER...?

Jeg har ofte erfaret, at der med begrebet innovation menes nogenlunde det samme som med kreativitet. Min grundlæggende holdning til dette er, at både innovation og kreativitet ikke har bestandige betydninger, og at de overlapper hinanden mange steder. Jeg vil ikke gå dybt ned i diskussionen om Innovation versus kreativitet, men vil dog alligevel fastslå, at den lange række af såkaldte kreativitetsteknikker, hvor man skal have farvede hatte på hovedet (Edward de Bono: 'Six thinking hats', Bono 1999), klistre papirlapper på vægge (Brainwriting), bruge metaforer (Gareth Morgan: 'The art of using metaphor to find new ways of seeing', Morgan 1993), fortælle historier (Christian Byrge & Søren Hansen mfl.: Den kreative platform - 'Personkort' og 'Stimulikort', Byrge & Hansen 2007) m.v. alle er interessante teknikker, men dog ikke teknikker der i sig selv skaber innovation. Alligevel oplever jeg ofte, at der sættes lighedstegn imellem disse to begreber.

I en vis forstand er svaret på, hvilken lighed der er mellem begrebet innovation og begrebet kreativitet simpelt: Innovation og kreativitet er begge ord. Hverken mere eller mindre. Det er også abstrakte ord, som ikke har en rodfæstet betydning. Lad mig eksemplificere: Fx er vi alle nogenlunde enige om, hvad en stol er. Det er en ting, man kan sidde på, og ikke noget man fx bruger til at slå græsplænen med. – Hørte vi en sådan forklaring ville vi sandsynligvis være et flertal, der sagde, at der var tale om en "forkert" forståelse; i den forstand, at sådan bruger alle vi andre ikke det ord – vi har ikke socialt besluttet at bruge ordet på den måde - og at det vil være uhensigtsmæssigt for vedkommende at holde fast i den definition af ordet stol.

Hvis nogen spurgte mig, om innovation er kreativitet, så ville svaret være, at innovation også kan være kreativitet. I den model (SCI 2005), jeg tager udgangspunkt i, er kreativitet en vigtig medspiller, men det er den ikke nødvendigvis i alle andre innovationsmodeller.

Det afgørende er processen bag innovationen - har denne været kreativ, eller har man fået skabt det nyskabende produkt eller den nye arbejdsgang på anden vis? Man kan jo forestille sig, at der bag innovationen har ligget en stringent trin-for-trin-metode.

Min pointe er, at selvom kreativitet kan medføre innovation, så er innovation andet og mere end blot kreativitet. På en måde virker det faktisk absurd for mig at skulle "forsvare", at innovation ikke er det samme som kreativitet, for principielt kunne jeg skrive et helt speciale om, hvilke ord og begreber innovation adskiller sig fra. Og principielt kunne jeg i så fald tage ordbogen og starte fra en ende af.

Det er ikke muligt at gøre en diskussion om kreativitet og innovation kort, hvorfor jeg ikke vil bruge hverken mere energi eller plads på det. Jeg vil i stedet rette blikket mod, hvilke barrierer der kan forekomme i idégenereringen, hvor kreativitet spiller en central rolle.

SPRINGENDE SPONTANITET

I en bog af Erik Staunstrup, cand. Merc. Hrm., faldt jeg over en spændende måde at betragte kreativitet på, som også er interessant, når vi taler om barrierer i en idégenereringsproces. Staunstrup beskæftiger sig med ledelse og præsenterer i den forbindelse begrebet 'kvanteledelse'. Dette begreb dækker over den ideologi, at ledelse af kreative processer kan sammenlignes med fænomener i kvantemekanikken. Som han siger:

»Denne erkendelse af, at fænomener pludselig kan springe fra en tilstand til en anden med et kvant af energi, uden at der tilsyneladende kan gives en forklaring, og uden at fænomenet kan observeres undervejs, er umiddelbart ubegribelig og danner grundlaget for overvejelser om tilfældigheder og kaos [...].« (Staunstrup 2008: 37)

Staunstrup søger at give et billede af, at kreative processer er sammenlignelige med de kvantespring, som elektroner foretager, når de kredser rundt om kernen i et atom – som måner om en planet, hvor hver elektron har *sin* bane og hastighed; nøjagtig som kreative processers spontanitet (Staunstrup 2008: 17). Med disse betragtninger sætter han lighedstegn mellem energigennemstrømninger og kreativitet, idet begge dele kan betragtes som transformationsprocesser (Staunstrup 2008: 51–53). Staunstrups tanker giver anledning til at tænke over, hvordan en organisation skal forholde sig til noget, som er "springende spontant", og som relaterer sig til ord som 'tilfældigheder' og 'kaos'. Hvordan i alverden kan man planlægge sig ud af noget, som er det?

Det kan man ikke. Men man kan forholde sig til, at man ikke kan planlægge sig ud af det. Når dette er på plads, så er der alligevel nogle barrierer, som muligvis vil dukke op, og som man kan forsøge at forberede sig på at "møde".

DIVERGENT TÆNKNING

Jeg har allerede nævnt en hel del kreativitetsteknikker, som garanteret indeholder forskellige barrierer hver især. Men det ville kræve mange, mange sider at folde sig ud på, hvis jeg skulle gennemgå dem alle. Langt mere interessant er det at se på noget af det, som altid er til stede i idégenereringen – hvad enten organisationen vælger den ene eller anden teknik. Det drejer sig om medarbejderne. Medarbejderne og dermed deres bevidsthed. I relation her til er det relevant at kaste et kort blik på J. P. Guilford, som er kendt for at være kommet med et af de første kognitive perspektiver på kreativitet. Han taler om såkaldte *divergente tankeprocesser*, der relaterer sig til kreativitet. Den divergente tænkning involverer en bred søgning af beslutningsmuligheder ift. et problem eller et fænomen, hvortil der ikke eksisterer ét unikt svar – stående i kontrast til fx løsningen på en matematisk problemstilling, hvor der findes én korrekt løsning. Den divergente proces indebærer altså genereringen af mange alternativer gennem mange kombinationer af elementer, hvorved man vil kunne finde mange mulige svar (Guilford 1967). Dette kan også relateres til Luhmanns betragtninger om aktualisering af muligheder, som jeg tidligere har fremlagt (Luhmann 2000 [1984])

Medarbejderne og deres bevidsthed "udsættes" i en idégenereringen for noget, der kan minde om den divergente tænkning. Selvom processen lægger op til divergent tænkning, så vil den dog samtidig være produktorienteret – de færreste organisationer har tid og penge til, at der bare kastes ideer ud i den blå luft, som ikke giver mønter i pengekassen. Der behøver dog ikke være tale om direkte fysiske produkter, idet innovation som nævnt også kan omfatte andre værditilførende aktiviteter såsom adfærd, procesgang og kultur.

INGEN MENNESKER ER ENS – HELLER IKKE NÅR DE GÅR PÅ ARBEJDE

Jeg nævnte i begyndelsen af specialet, at innovation kan læres, hvilket jeg holder fast ved. Dog vil jeg atter pointere, at innovation er meget mere end at være kreativ og få en god idé. Alle kan være innovative ja, men alle kan ikke nødvendigvis opfinde et nyt, genialt produkt.

Der er faktisk stor forskel på, hvor gode folk er til at få ideer. Og en barriere kan være, at nogle medarbejdere decideret trækker en idégenereringsproces ned i niveau. Som kommunikationsstuderende kan jeg ganske vist bidrage med relevante betragtninger på mange problemstillinger, men jeg kan altså ikke alt. Det samme gælder alle andre faggrupper. Udvikling af nye ideer kan fx kræve en forankring i fagspecifik viden – det kan eksempelvis være i forhold til materialers egenskaber.

En tanke, der her slår mig, er vigtigheden ved, at organisationen værner om denne forskellighed blandt medarbejderne. En organisation *skal* nemlig bestå af forskellige dele; kompetencer og vidensområder. Og organisationen skal værne om disse vidensspecifikke områder. Innovation skabes i "sammenstødet" eller "mødet" mellem disse differentieringer. Der skal altså være nogle "grænser", som man så åbner op for indimellem. Er der ikke det - dvs. hvis alt bare "flyder" i organisationen - så ophæves også differentieringerne og samtidig formindskes innovationens potentiale. Denne tanke tilslutter Saghaug sig, som i sin ph.d. netop behandler emnet "differentiering" (Saghaug 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 42:00).

Selvom ingen medarbejdere besidder de samme egenskaber, så er det dog min holdning, at alle medarbejdere besidder et potentiale til at bidrage til innovationsprocessen på den ene eller anden måde. Og her er det bl.a. ledelsens opgave at sørge for at bringe disse potentialer i spil:

»Antropologen Bateson har engang sagt: "Har man kun ét værktøj, og det er en hammer, så tror man, at alting er søm". På samme måde vil en overdreven rationel, kontrolleret ledelse overse de tilfældigheder, som rummer kimen til nytænkning.« (Fredens 2009: 16)

Ellen Christiansen har en pointe, som kan siges at ligge lidt i forlængelse her af. Det er nemlig ikke kun vigtigt at finde medarbejdernes potentiale. Christiansen påpeger, at det er problematisk, hvis ikke man designer sin innovationsproces således, at der er mulighed for at vise sine medarbejdere, at de hver i sær gør en forskel. At de bidrager (Christiansen 2010: Cd – lydfil 2, Tid 11:20). Medarbejderne skal anerkendes.

HVILKEN IDÉ?

Om idégenereringen påpeger SCI, at der skal være klare mål og kriterier. Hermed hentydes til bl.a. procedurer for udvælgelse af de mest egnede idéer, samt at de eksterne omgivelser skal "skannes" systematisk for idéer (SCI 2005: 14). Dette stiller jeg mig en lille smule undrende overfor: Hvordan finder man ud af, om en idé er god? Det kan ikke være nemt. Jeg vil dog ikke kloge mig i sådanne udvælgelsesprocesser. Derimod vil jeg sige, at jeg tror der er to forhold, som er særligt vigtige. Den ene er, som NeoGrid Technologies så rigtigt siger:

»Et helt grundlæggende råd er, at man skal blive ved. Man skal tro på ideen. Gør man ikke det, kan man lige så godt stoppe, for der er så meget modstand undervejs [...]. Det kan godt være, man rammer forkert en, to, tre gange. Men prøv igen!« (NeoGrid 2010: Cd – Lydfil 4, Tid 32:20)

Det andet er, at man ikke skal lade sig overdrevent "rive med" af den stemning, der kan være i sådanne idégenereringsprocesser. Det vil sige, at man skal bevare sin "jordforbindelse". Dog skal man heller ikke være så apriorisk, at man ikke tør tage nogen chancer. Det handler om at finde balancen herimellem. Der er et gammelt ordsprog, der siger, at ikke alt, der glimter, er guld. Dette ordsprog finder jeg særdeles rigtigt i denne sammenhæng, omend jeg også mener, at man kan vende ordsproget om: Ikke alt guld glimter.

I denne del af innovationsprocessen er følgende barrierer identificeret:

82. **Springende spontanitet**
83. **Tilfældigheder**
84. **Kaos**
85. **Opfattelse af innovation som lig med at være kreativ og få gode ideer**
86. **Nogle medarbejdere trækker processen ned i niveau**
87. **Manglende erkendelse af forskel på medarbejdere**
88. **Ophævnning af differentiering/overdreven videndeling**
89. **Overdreven rationel, kontrolleret ledelse**
90. **Ingen anerkendelse**
91. **Manglende tro på ideen**
92. **Manglende jordforbindelse**

EVALUERING OG PLANLÆGNING

Når organisationen har udvalgt, hvilke ideer, der skal arbejdes videre med, bevæger innovationsprocessen sig over i cirklen for evaluering og planlægning. Her skal den endelige fremtid for ideerne besluttes. Det handler i denne forbindelse om at formulere en simpel forretningsplan med fokus på bl.a. strategi, marked, teknologi, ressourceforbrug og risikovurderinger. Formålet er at skabe en foreløbig skitse over det forventede forløb (SCI 2005: 14).

Denne fase kan i sig selv opfattes som en barriere. Sådan kan man i hvert fald tolke SCI's udtalelser. Det viser sig, at en stor procentdel af de organisationer, som danner det empiriske grundlag for rapporten, har langt nemmere ved at få en idé end ved at evaluere den. Dette skyldes bl.a. frygten for at vælge den forkerte idé (SCI 2005: 44). Denne frygt kan jeg ikke fortænke organisationerne i; det kan være en ganske dyr omgang at udvælge en fiasko.

I denne del af innovationsprocessen er der opsamlende sagt tale om en proces, hvor beslutninger skal træffes, og risikoer er på spil. Derfor er det relevant igen at inddrage Luhmann.

Luhmann definerer beslutninger som noget, vi altid vil tale om, når og for så vidt den mening, som en given handling gives, reagerer på en forventning, der er rettet mod den givne handling (Luhmann 2000 [1984]: 346). En beslutning behøver ikke ekspliciteres som en beslutning. Dog er der først truffet en beslutning, når man bagudrettet kan se, at en handling relaterer sig meningsfuldt til en forudgående kommunikation og følger de præmisser, som denne gav. Som Luhmann udtrykker det:

»Forventningsreferencen må optages i meningsbestemmelsen, man handler fordi det er forventet.« (Luhmann 2000 [1984]: 347)

Min forståelse af Luhmanns pointe er ikke, at beslutninger fastlægger fremtiden, men derimod at beslutninger indstiller de forventninger, der kan være mellem organisationsmedlemmer: Hvad der skal ske i denne fase af innovationsprocessen, og hvad den enkelte kan forvente sig af fremtidige beslutninger i forhold her til. Beslutninger indstiller i en vis forstand dermed også forventninger til senere beslutninger. Beslutninger i en innovationsproces indikerer en form for grænse eller et skel i kommunikationen - mellem før og efter beslutningen. En beslutning kløver altså verden i "før og efter". Om dette forhold siger Luhmann:

»Fortiden iagttages ud fra enhver nutid som ikke længere foranderlig, fremtiden derimod som endnu foranderlig.« (Luhmann 2003: 38)

Luhmann pointerer endvidere, at beslutningen vil blive iagttaget forskelligt, alt efter om man indstiller sig på tiden *før* beslutningen eller tiden *efter* beslutningen (Luhmann 2003: 38). Her skimter jeg en barriere i innovationsprocessen: Det kan være ganske problematisk, hvis en række medarbejdere i denne fase stadigvæk befinder sig i den foregående innovationsfase – hvis de ikke mener, den idé, der er ført videre, den idé, der er *besluttet*, er den "rigtige" idé.

Man kan forestille sig kommunikation i denne evalueringsfase, som værende særlig problematisk, hvis den er bagudrettet og ikke fremadrettet. Eksempelvis: »Ja, det er da meget fint, men jeg synes nu, at vi havde nogle meget gode pointer i forhold til x idé, da den jo var meget mere...« eller »Man kunne jo også – som jeg var inde på, da vi skulle komme med nogle ideer til innovation – vælge at...«.

Min pointe er ikke, at det er forbudt at reflektere over ideerne og trække gode forslag fra andre ideer med ind i evaluering- og planlægningsfasen, men derimod, at det kan være bremsende for processen, hvis en række medarbejdere har svært ved at give slip på det, der ligger før beslutningen og dermed ikke evner at reflektere over ideen i forhold til fremtiden.

For lige at vende tilbage til det her med risikoaspektet, om man nu vælger den rigtige idé, så kan dette aspekt også række længere end til selve ideen. Det kan fx være i denne evalueringsfase, at organisationen begynder at overveje, om de overhovedet tør kaste sig ud i en innovationsproces. Der er jo en risiko for, at det ikke bliver en vellykket proces. Til dette er der kun at sige, som Claus Rosenstand, lektor i digitale medier ved Institut for Kommunikation, så rigtigt pointerer:

»Jamen jeg kan fortælle dig, hvad risikoen er ved ikke at gøre det. En dag så kommer der nogen andre, som er smartere [...] Og det er sikkert.« (Rosenstand 2010: Cd – Lydfil 5, Tid 10:27)

Rosenstand har jeg mødt gennem flere sammenhænge, hvor jeg har beskæftiget mig med innovation. Dels gennem mit praktikophold hos AAU Innovation, hvor vi bl.a. sad i styregruppe sammen til et større tværfagligt projekt, og dels under udarbejdelsen af dette speciale, hvor han både deltog i det interne innovationsseminar, som jeg tidligere har omtalt, og senere i processen også afsatte tid til, at fortælle mig om sine erfaringer om og med innovation. Han fortalte i denne forbindelse, at en af de største barrierer, som organisationerne ofte selv skaber, er, at de har alt for meget fokus på det, han kalder deres *ydelsesinnovation*. Det er i denne ydelsesinnovation, en organisation tjener sine penge. Når de lancerer et produkt eksempelvis. Men ved dette fokus glemmer de den organisatoriske innovation – dvs. bl.a. alle medarbejderne, strukturen og kulturen. Og det er jo netop dem og det, der skal skabe ydelsen (Rosenstand 2010: Cd – Lydfil 5, Tid 03:20).

Dermed kan følgende barrierer identificeres:

- 93. Mestrer ikke evaluering**
- 94. Frygt for at vælge forkert/fiasko**
- 95. Beslutninger som kløver i før og efter.**
- 96. Bagudrettet kommunikation**
- 97. Evner ikke at reflektere over ideen i forhold til fremtiden**
- 98. Tør ikke at kaste sig ud i en innovationsproces**
- 99. Fokus på ydelsesinnovation**
- 100. Manglende fokus på organisatorisk innovation.**

TEST OG PROTOTYPE

Innovation skal altid testes (SCI 2005: 14). Denne del af innovationsprocessen kan lede tankerne hen på lukkede forsøgslokaler, hvor en flok videnskabsfolk i hvide kitler udfører forsøg, eller små mørke, lydløse rum, hvor der nørkles med små tekniske dele. Det er dog værd at huske, at test og prototype er mere end som så. Skal der lanceres et produkt, kan testen eksempelvis også bestå i at lave kvantitative og/eller kvalitative undersøgelser for at se, hvordan markedet reagerer på eksempelvis et produktnavn. Eller selve innovationens test og prototype kan bestå i, at et serviceprodukt eller en markedsføringsstrategi lanceres på en ny måde. Hvoraf jeg vil kigge lidt nærmere på det sidstnævnte som særligt relaterer sig til min kommunikationsuddannelse.

Såfremt denne del af innovationsprocessen indbefatter aspekter i forhold til markedsføring, er det relevant atter at kaste et blik på Thøger Christensen og de autokommunikative omstændigheder.

Organisationer skal ganske vist være i dialog med deres marked og kunder, men de kan ikke forføre dem – i hvert fald ikke uden tilbagevirkende konsekvenser. En barriere her er nemlig, at organisationerne kan ende ud med blot at skabe deres egen omverden og bidrage til at vedligeholde og bekræfte deres egen identitet. De forførende organisationer ender således med ikke kun at forføre deres marked og kunder, men i høj grad også sig selv (Thøger Christensen 2004: 14).

Her kan endvidere refereres til Luhmann, der, som tidligere påpeget, tager afstand fra, at kommunikation handler om overførsel af "ren" information fra afsender til modtager, eftersom det er op til det psykiske system selv, at beslutte, hvad der skal være meningsfuld information, og hvordan der skal reageres på de kommunikative "forstyrrelser" (Luhmann 2000 [1984]: 180ff).

Hvad angår erfaringer inden for prototypeområdet, så har virksomheden NeoGrid Technologies gjort sig en del, da de i sin tid opstartede virksomheden. Henrik Lund Stærmose og Per Dahlgaard Pedersen, som står bag den innovationsdygtige virksomhed, har begge en baggrund som civilingeniører og havde indtil for få år siden en stabil hverdag som fastansatte medarbejdere i Motorola. I udgangen af 2008 blev den trykke tilværelse med elektronikudvikling, personale- og projektledelse imidlertid spoleret, da Motorola trak de nordjyske teltpæle op og lukkede afdelingen i Aalborg. Der skulle dog heldigvis mere end en fyring - og også mere end 265 af slagsen - til at slå benene væk under Henrik og Per. Dette resulterede nemlig i virksomheden Neogrid Technologies, hvis speciale er at udvikle og levere intelligente og innovative løsninger til elmarkedet.

At være innovativ har gennem hele opstarten og udviklingen af virksomheden været en rød tråd:

»Innovation har for os noget at gøre med at se muligheder og så forfølge dem. [...] Og gerne tænke dem ind i en ny kontekst.« (NeoGrid 2010: Cd – Lydfil 4, Tid 39:30)

Det er dog ikke en dans på roser. Som de to herrer pointerer, så er innovation ikke nemt, og man vil undervejs i en innovationsproces ende i mange blindgyder, hvor man begynder at tvivle på sig selv og sin kunnen:

»Det er de tilfælde, hvor man pludselig ikke synes, at det holder længere [...]. I en innovationsproces, der rammer man panden mod en mur engang imellem. Det, der har hjulpet os videre, det er at fokusere på hvad vi kan [...]. Man skal se mulighederne og forfølge dem.« (NeoGrid 2010: Cd – Lydfil 4, Tid 47:35)

Foruden helt specifikke – såsom tekniske – barrierer, der kan forekomme i denne del af innovationsprocessen, kan også følgende barrierer indtræffe:

- 101. Forfører sig selv – ikke markedet**
- 102. Tvivler på sin kunnen**
- 103. Rammer panden mod muren**

HANDLINGSPLAN

Denne proces kan også kaldes for *den endelige forretningsplan*, og omhandler de samme tematikker som evaluering- og planlægningsfasen, blot i mere uddybet form.

I denne del af innovationsprocessen skal alle organisationens funktioner (produktion, HR, salg/marketing, etc.) inkluderes, og innovationsideen skal afstemmes endeligt i forhold til virksomhedens strategi. Objektive kriterier kombineret med strategiske overvejelser angående finansiering af innovationsprojektet – det være sig internt og i forhold til eksterne partnere - skal endvidere på plads (SCI 2005: 14f).

Hvad angår det finansieringsmæssige aspekt, så havde jeg personligt, inden jeg påbegyndte specialet, forestillet mig, at det kunne være en af de mest fremtrædende barrierer – at når organisationen når til denne proces, hvor de får tal på, hvad det vil koste at fortsætte, så stopper de. Der er simpelthen ikke råd til at lave denne satsning. Denne hypotese eller myte, om man vil det, fik Lindgren imidlertid aflivet:

»Der er jo mange, der siger, at innovationen den sker ikke, fordi der ingen penge er. Det mener vi jo, er noget sludder. Der er masser af støttepenge[...]. Der er ufatteligt mange penge til innovation. [...] Det er ikke et pengespørgsmål.« (Lindgren 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 46:15)

Hvad angår udformningen af handlingsplanen, så finder jeg det vanskeligt at sige noget generelt, da den lige som udformning og testning af prototype vil tage form alt efter, hvilken idé organisationen ønsker at iværksætte. Noget, jeg dog synes, er helt centralt, er, at der skal tænkes kommunikation og kultur ind i handlingsplanen. Handlinger knytter sig til kommunikationen og kulturen, som jeg også har beskrevet i afsnittet om Geertz. Han anlægger som nævnt den optik på kulturen, at den er et "væv af betydninger", som vi alle er spundet ind i. Men ikke nok med det, vi er også selv med til at spinde dette væv gennem vores kommunikation og handlinger. Vævet er den forklarende ramme, der giver betydning til handlinger foretaget i sociale forhold (Geertz 1973: 5f). Det betyder altså, at kulturen vil være den forklarende ramme, som giver betydning til handlingsplanen. Med andre ord så bliver handlingsplanen tolket af den eksisterende kultur gennem bl.a. kommunikationen, når den sættes "fri" i selvsamme sfære – det skal der tages højde for.

Noget andet væsentlig er, at organisationen skal være realistisk i sin handlingsplan. Det nytter ikke noget, at handlingsplanen alene er rettet mod, at der skal effektiviseres og løbes hurtigere. Så kan innovationen nemlig hurtigt blive det mantra, som alle taler om, men sjældent når. Og bagsiden af denne mønt kan da være stressede, passive medarbejdere. - Ikke ligefrem den optimale opskrift på innovation. Der skal være plads til mennesket i den økonomiske tænkning (Fredens 2009: 10). Dette relaterer sig også til den læring, jeg tidligere har omtalt. Bare fordi man når til handlingsplanen i en innovationsproces, så ophører de tidligere "vedtægter" ikke. Der skal ganske vist være pligt til at handle, men der skal også være ret til at fejle. Og ikke mindst skal der være tid til - ikke kun at fejle, men til hele innovationsprocessen. En barriere for innovation er nemlig, at man vil det for hurtigt. Organisationens skal give sig tid til at opnå en erkendelse af, hvilket potentiale den har i sin forretning. Der kan fx være nogle netværk, som slet ikke er blevet aktueliseret (Saghaug 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 33:25).

Hvad angår barrierer for handlingsplanen kan dermed identificeres følgende:

- 104. Ikke alle afdelinger/medarbejdere involveres**
- 105. Manglende fokus på finansieringsmuligheder**
- 106. Ideen afstemmes ikke med organisationens strategi**
- 107. Tror på myten om, at der ikke er penge til innovation**
- 108. Ingen kommunikation og kultur i handlingsplanen**
- 109. Organisationen vil innovere for hurtigt**
- 110. Manglende erkendelse af uaktualiseret potentiale**
- 111. Ingen realistisk sans**
- 112. For stort fokus på effektivisering**
- 113. Stressede/passive medarbejdere**

IMPLEMENTERING

I implementeringsfasen skal det først og fremmest kommunikeres, at organisationen bevæger sig over i denne fase. Derudover skal der endvidere opsættes klare og strukturerede procedurer for skiftet mellem innovationsprojektet og "normal forretningsdrift" (SCI 2005: 15). Denne fase anser jeg for særlig barrierefyldt: En ting er, at der gennem længere tid har været kommunikeret om innovationen og dens eventuelle virkninger for organisationen. Noget andet er, hvad der sker, når organisationen går fra tale til handling. - Når der skal indtræffe en forandring. Man kan næsten allerede mærke nakkehårene rejse sig. En FORANDRING! Saghaug kom i relation her til med dette sigende udsagn:

»Jeg kom til at tænke på, at der er en hollandsk forsker i innovation, som siger: *Everybody wants innovations, as far as nothing changes.*« (Saghaug 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 16:00)

Hun forklarer i denne forbindelse, som jeg også var inde på, at én ting er at sige, at man vil innovation, noget andet er, at stå overfor realiteterne af, hvad det rent faktisk vil sige at ville innovere:

»Et aspekt er også her, at man ville være lidt dum, hvis man sagde, at man ikke vil have innovation. Man siger det, men hvad vil det sige, at ville det?« (Saghaug 2010: Cd – Lydfil 3, Tid 16:02)

Det vil i hvert fald sige forandring. - Når vi taler om innovation, så bevæger vi os nemlig også på forandringens territorium. Medarbejdere i en innovationsproces skal være forandringsparate, og organisationer skal forandre sig for at være innovative. Man kan næsten ikke komme uden om, at forandring er en medspiller i mange af de sammenhænge, hvor der er tale om innovation. Derfor kan vi også lære noget af al den litteratur, der er skrevet om forandringsprocesser.

Forandring som et organisatorisk fænomen har været diskuteret i mange år, og mange teoretikere har givet deres besyv med om forandringsprocessernes både positive og negative effekter i en organisation. Ligesom med forandring er innovation ikke noget, man bare kan fra dag ét. Det skal læres og ledes på rette vej.

I bogen *Innovationens ABC* forklarer Trine Nielsen, cand.psych., ph.d. CBS Learning Lab, at implementeringen af innovation, som skaber en forandring, foregår på mindst to niveauer: Et strategisk, hvor visioner og strategier udarbejdes og fastlægges, og et kulturelt hvor det strategiske niveau udmønter sig i konkrete *forandringer* (Nielsen 2009: 37). Hun pointerer endvidere:

»At sætte innovation på dagsorden er det samme som at bede om ballade – for med innovation følger forandringer. Spørgsmålet er, hvordan man får det vendt til noget positivt og får det til at give mening for alle i organisationen.« (Nielsen 2009: 100-101)

Det er således ikke uproblematisk at være i implementeringsfasen – var det dét, ville dette speciale også omhandle noget helt andet. Ligesom med alle andre forandringer kan der også opleves modstand mod innovation. Barrierer. I forhold til sådanne barrierer er det relevant at referere til John P. Kotters forandringsmodel - de otte trin, som man bør forholde sig til for at opnå en succesfuld forandring. Jeg vil ikke gennemgå modellen i detaljer, da jeg kunne fylde et helt speciale i sig selv omkring forandringsprocesser og barrierer i forhold her til. Jeg vil dog alligevel kort gennemgå de otte trin for på denne måde at tegne et billede af, hvad en organisation kan forvente sig i implementeringsfasen, hvor den helt store forandring for organisationen indtræffer.

Det første trin i Kotters model handler om at skabe en oplevelse af, at forandringen er nødvendig, og andet trin handler om at etablere en styrende koalition for forandringen. På tredje trin skal organisationen have sat ord på visionen bag forandringen samt lægge en strategi - hvilket leder over i fjerde trin, der handler om at kommunikere visionen ud. Trin nummer fem handler om at give medarbejderne kompetencer til at deltage i forandringen, og på trin seks skal der skabes synlige og kortsigtede resultater – også benævnt som ”gevinster”. Dette skal motivere organisationen til at fortsætte forandringsprocessen. For at leve op til de to sidste trin, syv og otte, skal organisationen sikre, at der sker en konsolidering og fastholdelse af forandringerne, og at de gode resultater implementeres i kulturen (Kotter 1996).

Rationalet bag denne korte skitsering af Kotters model er som sagt ikke at gennemgå en forandringsproces trin for trin, selvom der helt sikkert findes barrierer, som er innovationshæmmende, i alle otte trin. Rationalet er derimod at tage op til diskussion, hvad der ligger bag disse otte trin. Hvad er det for antagelser i menneskets møde med forandringer, der gør, at der i dag findes modeller som den, Kotter har konstrueret? Hvad er det, der er så farefyldt, når vi kaster os ud i en forandringsproces? Det fik jeg mig en snak om med Ellen Christiansen, som jeg tidligere har præsenteret. Her faldt snakken på netop mennesker, innovation og forandring.

Christiansen har den helt elementære pointe, at innovation snarere henviser til at implementere forandringer, end at opfinde nye ideer - Innovation er altså, når en organisation skal gøre noget på en anden måde. Når den skal ændre adfærd.

Christiansen påpeger i denne forbindelse, at vi mennesker i reglen har ret stor modstand mod netop adfærdsændringer (Christiansen 2010: Cd - lydfil 2, Tid 02:15). Bl.a. derfor har hun sammen med andre forskere arbejdet med at skabe en "legeplads", hvor hensigten er at give folk mulighed for at afprøve de forandringer, de står overfor – dvs. hvordan det vil være at ændre adfærd (Christiansen 2010: Cd - lydfil 2, Tid 03:05). En vigtig pointe, som Christiansen fremhæver set i relation til mit interessefelt, er, at man er nødt til at have et fodfæste i den hverdag, man designer en forandring til. Og man er nødt til at lade folk prøve at mærke, hvor langt deres tolerance rækker. Den viden, man får her ud fra, skal medtænkes i designet af forandringen – og det er altså ikke noget, man bare lige kan afsætte tre timer til. Det skal gøres over et langt forløb. (Christiansen 2010: Cd - lydfil 2, Tid 05:55).

AT ÆNDRE ET SYSTEM ER AT FORSTYRRE ET SYSTEM

En vigtig pointe er, at kun systemet selv kan ændre sig selv (Luhmann 2000 [1984]: 127, 402). Hvis jeg igen relaterer dette til mit problemfelt, er det vigtigt at tage højde for, at implementeringen, forandringen ikke bare kan "dumpe" ind i medarbejdernes hverdag uden følgevirkninger. Implementeringen vil nemlig blive opfattet som en forstyrrelse af systemerne. Det er derfor væsentligt, at processen tilbydes i "doserede forstyrrelser", så systemerne, i systemisk forstand, får mulighed for og tid til at "oversætte" forstyrrelserne. Dermed får organisationen mulighed for at undgå den elementære barriere, at "støde panden mod en lukket dør". Ved små doserede ændringer er der større sandsynlighed for, at systemerne åbner op for innovationsprocessen og lader den få en central position i systemet. Luhmann taler i denne forbindelse om, at en selvreferentiel lukkethed kan frembringe åbenhed. Altså regnes åbne og lukkede systemer ikke som forskellige typer af systemer, men som forskellige muligheder for et system (Luhmann 2000 [1984]: 44).

I denne sidste fase kan afsluttende identificeres følgende barrierer:

- 114. Manglende kommunikation/procedurer vedr. "det nye"
Vs. "alm. forretningsdrift**
- 115. At gå fra tale til handling**
- 116. Frygt for forandring**
- 117. Modstand mod adfærdsændringer**
- 118. Intet fodfæste i hverdagen**
- 119. Systemet ønsker ikke at ændre sig selv**
- 120. Processen tilbydes i for store forstyrrelser**
- 121. Systemet er lukket**

REFLEKSION

Inden jeg præsenterer det samlede billede af innovationsbarriererne, vil jeg kort reflektere over den analyse, som jeg på de sidste mange sider har foretaget. Jeg vil ikke gentage mig selv, men derimod fremhæve latente pointer.

Først og fremmest står det klart for mig, at innovation ikke kan processeres frem. Hermed mener jeg, at organisationerne tager fejl, hvis de tror, at de bare kan tage en innovationsmodel, som den jeg har præsenteret og så vupti, så er alt godt. Heri ligger nemlig en tro på, at hvis bare innovationsprocessen følger et bestemt spor og gennemløber nogle særlige faser, så opstår de geniale ideer. – Og får man ikke disse ideer, så skyldes det nok, at man ikke var tro mod processen. Sådan skal innovationsmodeller ikke opfattes. Udråbstegn.

En vigtig pointe er nemlig, at organisationer består af sociale konstruktioner, kultur, strukturer, meningsdannelser, sprog – ja alle de nøgleord, som har været gennemgående for analysen. Og vigtigst af alt så består organisationer af mennesker. Individet som måske i daglig tale går under benævnelserne 'medarbejdere', men som uden for arbejdslivet hedder og er alt muligt andet og mere end medarbejdere - som eksempelvis far, onkel, fritidskunstner, barn af alkoholikere, hundeejer, formand i ejerforeningen, buddhist og 'Heldige Henning' i bridgeklubben. Pointen er, at vi mennesker formes i mange, mange andre kontekster end den, som vores arbejdsplads udgør. Derfor har alle disse kontekster indflydelse på, hvem vi er som fagpersoner, der jo blot er én ud af de mange personer, vi er.

Medarbejdere er mennesker. Ikke bare en ressource, som det er tilfældet med maskiner, bygninger og kapital. Det er individer med ideer, engagement, behov, ønsker, ansvar, kompetencer og - ind imellem - problemer. Og selv den mest forberedte innovationsproces gør det ikke ud for (mentalt) forberedte medarbejdere.

Hvad angår medarbejdernes kompetencer så sidder en frygt og nager mig. Den frygt hedder: Opfind eller forsvind. Og den bunder i at jeg desværre tror, at sådanne holdninger ofte gør sig gældende i innovationsprocesser. Jeg lovede ganske vist, at jeg ikke ville gentage mig selv. Det til trods vil jeg atter fremhæve, at et af dette speciales pointer er, at innovation er andet og mere end at få en god idé. Kig bare på de syv innovationsfaser, som jeg har gennemgået. De er alle indbyrdes "afhængige" af hinanden. Det nytter dermed ikke at tro, at innovation bare handler om at arbejde lidt i grøn zone og derefter lidt i rød. Eller at medarbejderne får indblik i deres kollegaers kompetencer ved at indføre fælles fredagsbrød, "Krop og kontor projekter" eller indkøbe caféborde og kalde kantinen for "open space". Det kommer innovationen ikke væltende, flyvende, kravlende, hoppende eller dansende af.

Innovationen skal være integreret i alle dele af organisationen – faktisk skal den være så integreret, at man ikke bemærker den, hvilket vil sige, at den ikke skal bemærkes som et "fremmed legeme" eller noget "ekstra", som medarbejderne ikke helt ved, hvad de skal gøre ved, eller hvordan de skal handle i forhold til. Hvis en organisation ønsker at have færrest mulige punkteringer på den bumpede innovationsvej, så må en pointe være, at det skal være lige så naturligt at være innovativ som at starte computeren op og hente en kop kaffe, når man møder ind om morgenen.

KONKLUSION

Jeg indledte specialet med bl.a. en redegørelse af, hvilke samfundsmæssige problematikker der indikerer aktualiteten ved at diskutere et begreb som innovation. Her fremlagde jeg bl.a. facts om danske organisationers outsourcing samt citater fra samfundsforskere og politikere, der alle har bidraget med at markere relevansen ved at sætte fokus på et emne som *innovationsbarrierer*.

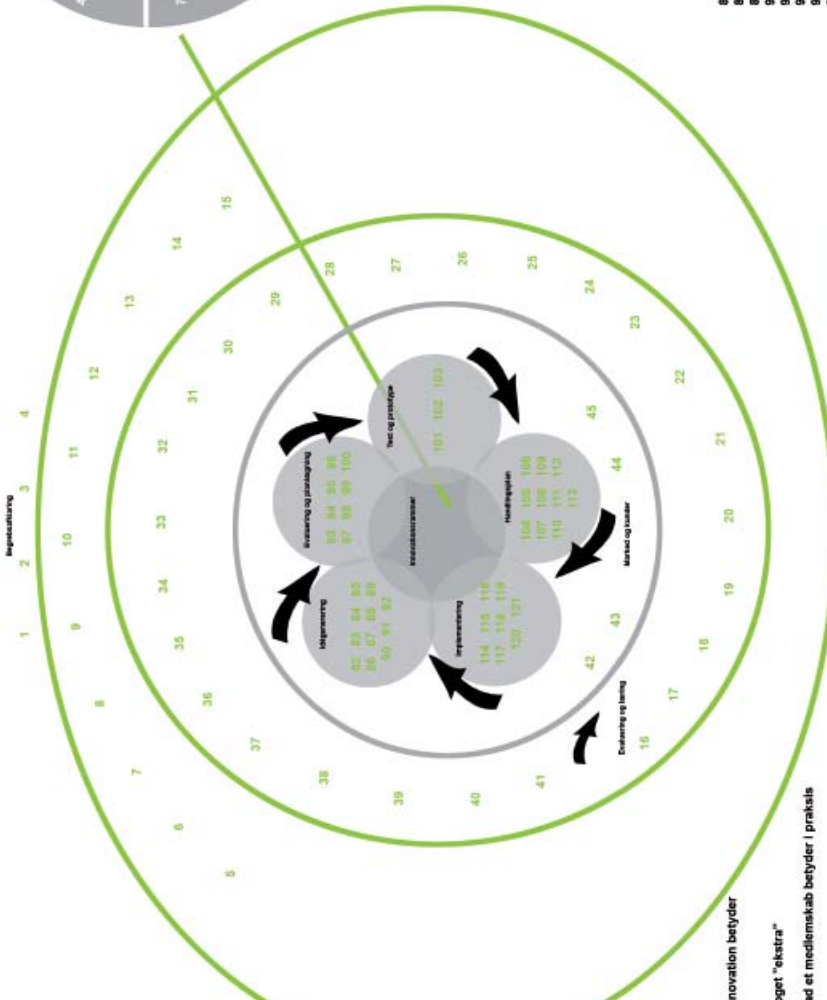
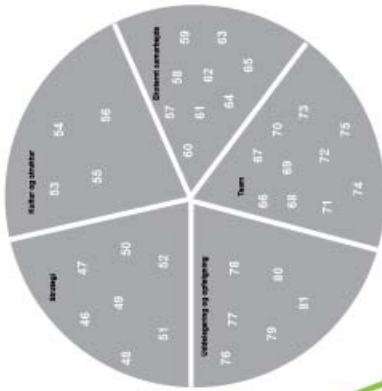
Det store forkromede spørgsmål, der tegnede sig i den første del af opgaven, er bl.a. hvad danske organisationer skal leve af i fremtidens globaliserede verden, og det korte svar hertil er: Innovation skabt i et dynamisk samspil mellem medarbejdere. Produkter og organisatoriske processer skal optimeres, og idéer skal omsættes til en forretningsmæssig gevinst. Overlevelseskonceptet er medarbejdernes evner til at tænke og handle innovativt, såfremt organisationerne vil satse på en fortsat vækst og fremgang på fremtidens globale marked. Danmark skal leve af innovative medarbejdere og innovative organisationer, der værdsætter *det nye* – det som opstår i grænselandet mellem forskellige fags kulturer og kompetencer.

Innovation er imidlertid ikke så ligetil at skabe. I hvert fald viser undersøgelser, at kun en meget lille del af de danske organisationer har integreret innovation genuint i deres arbejdsgang. Nogen eller noget bremser innovationen. Sammenholdt med mine erfaringer om og med innovation samt min motivation for at skrive nærværende speciale opsatte jeg derfor følgende problemformulering:

Hvilke innovationsbarrierer kan med udgangspunkt i et systemteoretisk perspektiv identificeres på et kommunikativt niveau i en organisatorisk innovationsproces?

Den måde, hvorpå jeg har grebet problemfeltet an, har været med et socialkonstruktivistisk afsæt og en eklektisk sammenstilling af teorier. Socialkonstruktivismen har som metaforståelse bidraget til på et mentalt plan dels at finde sammenhængen mellem de udvalgte teorier og på et mere praksisorienteret plan dels at forstå mødet mellem forskellige verdensbilleder – mødet mellem innovation og organisationer og mødet mellem innovationsbarrierer og medarbejdere.

En af milepælene i forhold til at besvare problemformuleringen var at opnå en dybere forståelse for begrebet innovation. Dette har jeg opnået ikke kun med inddragelsen af OECD's definition, men gennem hele specialet, hvor begrebet er blevet belyst i både dets bredde og dybde. Innovationsbegrebet er ikke blevet helt afmystificeret, men dog med bl.a. inddragelsen af SCI's innovationsmodel (SCI 2005) har jeg gennem specialet illustreret, at innovation ikke kun handler om at få de rigtige ideer og omsætte dem til fornyelse, men også omhandler mange andre forhold i en organisation – eksempelvis forhold der skal give værdi og mening for ikke kun kunderne eller brugerne, men også medarbejderne. SCI-modellens temaer har været dispositionen til at analysere og reflektere over de elementer, der er betydende for en innovationsproces. Herunder med fokus på læring og evaluering, markedet og kunderne, de fundamentale hjørneste – strategi, kultur og struktur, eksternt samarbejde, teams samt uddelegering og opfølgning – Idégenerering, evaluering og planlægning, test og prototype, handlingsplan og implementering. Alle disse nøgleområder har været konteksterne for at indkredse innovationsbarrierer med et særligt fokus på det kommunikative niveau – et niveau hvilket jeg ligesom begrebet innovation forstår i dets bredde til ikke alene at omhandle sproget, men også fænomener som kultur, handlinger og meningskonstruktioner. Det "nye" billede af SCI's model, der tegner sig, efter at i alt 121 barrierer er blevet identificeret, ser ud som modellen på følgende side:



- Usikkerhed omkring hvad innovation betyder
- Træthed
- Manglende overskud
- Innovation betragtes som noget "ekstra"
- Manglende medlemskab
- Manglende forståelse af, hvad et medlemskab betyder i praksis
- Ved ikke "Why to go on"
- Ved ikke "Why to go on"
- Ingen meningskabende kommunikation
- Uklar og tvetydig kommunikation
- Manglende parathed til innovationsprocessen
- "Gæt-hvad-lærerne-tænker-kommunikation"
- Manglende forståelse af andres forståelse
- Subsystemer medarbejder hinanden
- Medarbejderne deler ikke den samme virkelighed
- Manglende integrering af læring
- Ingen videndeling
- Følelsen af ikke at mestre situationen
- Manglende tid til at stabilisere sig
- Forskelligt læringspotentiale
- Usikkerhed
- Manglende tillid
- Manglende fokus på den enkelte refleksive projekt
- Fortærelse af kommunikationen
- Medarbejderne ændrer holdninger og er uforudsigelige.
- Manglende medlemskab
- Processen opleves uigennemskuelig
- Dårlig kommunikation
- Ingen involvering
- Ingen personlig læring
- Forsår sig ikke om processen
- Manglende tillid til, at processen medfører noget positivt
- Manglende tillid og tillid til ledelsen
- Right or right mode
- Lyster ikke
- Viden betragtes som magt
- Opfatter eksisterende samarbejde som at give afkald på magt
- Bange for at "giblere" viden/ind
- "Sikker" til at udlægge viden/ind
- Manglende samarbejde
- Ingen tværfaglighed
- Tid og ressource
- Ledelsen "brønser" teamet i dets udførelse
- Ledelsen giver svar, frem for at stille spørgsmål
- Manglende dialog
- Manglende motivation til refleksion og læring
- Ledelsen stiller diagnoser/designer løsninger for teamet
- Manglende "meningsforhandling"
- At spørge uden at lytte
- Manglende "skunk work"
- Ingen klarhed over, hvor ideer afleveres
- Ingen konstruktiv feedback på ideer
- Manglende procedurer for evaluering og optæjning
- Manglende refleksion over magtens indflydelse
- Ideer kommer ikke frem i lyset
- Springende spontantilet
- Tilfældigheder
- Kaos
- Opfattelse af innovation som lig med at være kreativ og få gode ideer
- Nogle medarbejdere trækker processen ned i niveau
- Manglende erkendelse af forskel på medarbejdere
- Ophævelse af differentiering/overdreven videndeling
- Overdreven rationel, kontrolleret ledelse
- Ingen anerkendelse
- Manglende tro på ideen
- Manglende jordforbindelse
- Mestre ikke evaluering
- Frygt for at vælge forkert/flasko
- Beslutninger som kløver i før og efter.
- Bagudrettet kommunikation
- Evner ikke at reflektere over ideen i forhold til fremtiden
- Ter ikke at taste sig ud i en innovationsproces
- Fokus på ydelsesinnovation
- Manglende fokus på organisatorisk innovation
- Forer sig selv – ikke markedet
- Forer på sin kummen
- Vinner på den måde
- Ingen ledelse/medarbejdere involveres
- Ingen ideer for at fremsætte muligheder
- Manglende fokus på strategier
- Ideer afvikles ikke med organisations strategi
- Tror på myten om, at der ikke er penge til innovation
- Ingen kommunikation og kultur i handlingsplanen
- Organisationen vil innovere for hurtigt
- Manglende erkendelse af uaktualiseret potentiale
- Ingen realistisk sans
- For stort fokus på effektivisering
- Stressede/passive medarbejdere
- Manglende kommunikation/procedurer vedr. "det nye" vs. "alm. forretningsdrift"
- At gå fra tale til handling
- Frygt for forandring
- Modstand mod adfærdsendringer
- Ingen tillid i hverdagen
- Systemet ønsker ikke at ændre sig selv
- Processen tilbydes i for store forstyrrelser
- Systemet er lukket
- Processen opleves irrelevant
- Tidligere dårlige erfaringer blokerer
- Misforståelse
- Frygt
- Manglende involvering af brugere
- Medarbejderne kan ikke genkende sig selv i omverdens kommunikation
- Blærkede og burdeme kan ikke genkende sig selv i organisations kommunikation
- Manglende struktur
- Forsvuldet medieration
- Forfællede sprog
- Ingen medieration
- Lukket sprogsystem
- Tolkninger af strategien tjekkes ikke
- Ingen toleranc i forhold til fejl
- Uklar kommunikation om de samlede procedurer
- Manglende klarlæggelse af organisatoriske kompetencer
- Manglende samarbejde med eksterne netværk
- Manglende kultur/struktur ift. inddragelse af eksterne viden/ideer
- Uklarhed omkring hvor relevant viden skal findes
- Frygt for at få stjålet/oplejret en idé/innovation
- Magt betragtes som noget, man kan "eje"

Egen Videreudvikling af SCI's model (SCI 2005)

Ved først øjekast på den "nye model" kan associeres til tyske afleveringer i gymnasiet – noget man synes var så godt, men som man fik tilbage med en masse røde streger i. Dog er hensigten med identificeringerne ikke at vise, at innovation ikke kan lade sig gøre eller at modellen er "forkert på den", men derimod at organisationer skal forberede sig på, at det ikke er en dans på roser at bevæge sig ud af innovationens ujævne og bumpede vej. Eller faktisk er det en dans på roser. Der er nemlig mange torne, som gør ondt at betræde. Medarbejdere er sårbare individer, som sættes under stort pres, når en innovationsproces skal implementeres.

Den lange række af barrierer, som jeg kan konkludere, eksisterer inden for de undersøgte kontekster, skal som et samlet hele betragtes som eksempler, der trådte frem i lyset af min prioriterede optik. Der vil angiveligt findes andre, og der vil angiveligt også findes mange innovationsprocesser, hvor kun nogle, eller slet ingen, af dem optræder. De 121 barrierer symboliserer nemlig også de valg, jeg har truffet i forhold til min metodik, empiri og teori.

Sammenfattende om barriererne kan konkluderes, at de slår deres rødder i menneskelige konstruktioner og interesser. Selvom listen af barrierer rummer alt fra manglende håndtering af internt til eksternt rettede problemstillinger, så handler alle barriererne i bund og grund om vanskeligheder i forhold til kommunikation, mening og bevidsthed i sociale konstruktioner og relationer. Det er disse komponenter, der binder os mennesker sammen, og disse komponenter der gør det relevant at tale om innovationsbarrierer; tillid eller mistillid, forståelse eller mangel på samme. Det at have en formodning om, at man sidder på magten, deler magten, eller at man føler sig magtesløs. At være åben, at være lukket. Manglende tro på ideen, manglende tiltro til sin leder og manglende tro på sig selv. At mødes i dialogen. Aldrig at mødes i samtalen. At skabe plads til refleksion eller at destruere rummet for andres læring.

En væsentlig konklusion er, at innovation er en svær disciplin, som få mestrer virkelig godt fra dag et. Det skyldes bl.a., at der ingen enkle løsninger er. Det kræver øvelse. Øvelse. Øvelse. Og ikke mindst rum for læring, refleksion og meningsforhandlinger. Alle komponenter, som ved ikke-tilstedeværelse kan skabe stor splid, kaos, forvirring, sammenstød og dårlig kommunikation. Der er ingen genveje til innovationens potentialer. Det kræver læring, hårdt arbejde og rummelighed.

Innovation handler nemlig også om menneskers forskellighed. En forskellighed, der skal forstås, værnes om og drages fordel af.

Har du nogensinde hørt om en fabrik, hvor de producerer medarbejdere i lige den variant man ønsker sig? Nej vel? Ligeså er innovation heller ikke et bestillingsarbejde. Det er ikke noget, man bare sætter i gang. Det er en livsstil og en kultur, der skal gennemsyre hele organisationen fra top til tå. Skabes dette fælles udgangspunkt ikke, så begynder asfalten at krakelere og vejen bliver langt mere vanskelig.

En af de elementære barrierer er, at der ofte ikke er udviklet et fælles sprog med ord og begreber, der gør det muligt at udforske og arbejde med innovation. Der er ikke skabt det fælles begrebsapparat, som er en forudsætning for, at en organisation med innovation som det helt centrale kan skabe nye fælles visioner. Et udgangspunkt for at skabe dette fælles udgangspunkt kan være en model, som den jeg har præsenteret. Hvad enten organisationer lægger sig fast på den eller en anden, så er et sådant udgangspunkt en konstruktiv måde at gribe innovationstænkningen an, såfremt man ikke foranlediges til at tro, at innovation kan fabrikeres som mariekiks på samleband. Så simpel er en innovationsproces ikke. Den indebærer derimod, at organisationen og alle dens instanser bryder med traditioner og formår at tænke ud over de sædvanlige rammer og væv. Og det kræver snarere, at innovationen *bliver* systemet, end at den sættes i system.

Luhmanns systemteori, der har været min teoretiske forståelsesramme i forhold til hele speciallets udfoldelse, har givet mig nye indsigter, som både har fascineret og overrasket mig. Systemteorien er ikke kunst, der giver endegyldige svar, men den tilbyder nye refleksive indsigter i bl.a. kommunikationsbegrebet. Og den har hjulpet mig til at kunne fastslå, at hverken systemerne, kommunikationen eller innovationsbarriererne er entydige størrelser, men derimod noget, der er skabt og formet af mennesker.

Jeg har i denne forbindelse påvist at organisatoriske systemer er en sammensat helhed af individer og opfattelser. Det enkelte individ tilegner sig bl.a. disse opfattelser som medlem af systemet, men også som et medlem af samfundet uden for arbejdspladsen - omverden. I både organisationen selv og dens omverden henter barriererne deres næring til at influere kommunikationen og de tilknyttede handlinger i systemet.

Med Luhmann er jeg på et personligt læringsorienteret plan blevet bevidst om, at selvom en teori er i stand til at forklare konkrete kendsgerninger, er det ikke givet, at den også er i stand til at anviser løsninger på relaterede problemstillinger. Processen med at udforme dette speciale har med andre ord lært mig vigtigheden ved at indkredse et problemfelt nuanceret, hvilket også er en af begrundelserne for den lange række af teoretikere, som jeg har sat i spil undervejs.

Bl.a. Giddens har med sine sociologiske betragtninger gjort det muligt at indkredse en forståelse af det moderne samfund, hvori innovationsbarriererne cirkulerer. Hans teori om bl.a. moderniteten og globaliseringens indflydelse på det sociale og private liv suppleret med Rick Maurers mere psykologiske perspektiv har belyst medarbejdes hurtige holdningsskifte, uforudsigelighed og tillidsvanskeligheder.

Suppleringer som disse har gjort det muligt for mig at sammentænke forskellige teoretiske pointer, således at de enkelte teorier har kunnet nuancere hinanden.

Med disse konklusioner håber jeg at give et bidrag til, at de danske organisationer kan blive bedre udrustede til på et rent kommunikativt plan at skabe en succesfuld innovationsproces. Hensigten er i hvert fald ikke at efterlade frustrerede tanker om, at det der med innovation er noget besværligt noget, som man skal holde sig fra. Derimod vil jeg her på falderebet minde alle om, at innovation ikke kun byder på problemer. En gulerod kan være at tage et kig i de mange, mange bøger om, hvilke fantastiske resultater innovation kan skabe. Og husk nu: Hvis vi i Danmark ikke ændrer retning, ender vi der, hvor vi er på vej hen. Og husk også som Søren Kierkegaard så rigtigt er citeret for at have sagt:

**AT TURDE,
ER AT MISTE FODFÆSTE FOR EN STUND.
IKKE AT TURDE,
ER AT MISTE SIG SELV FOR EVIGT.**

(SØREN KIERKEGAARD)

PERSPEKTIVERING

I dette afsnit vil jeg perspektivere specialets interessefelt med fokus på, under hvilke historiske omstændigheder det overhovedet er blevet relevant at tale om innovationsbarrierer.

Man kan spørge sig selv om, hvorfor jeg vælger at inddrage dette historiske perspektiv set i konteksten af, at specialet har omhandlet identificeringen af innovationsbarrierer på et kommunikativt niveau. Men det er der en ganske særlig årsag til: Man tager fejl af historien, hvis man kun anskuer den som noget, der engang var mørklagt og gradvist er blevet oplyst. Tværtimod har lys erstattet andet lys. Nye sandheder har erstattet gamle sandheder, og alt er historiske oplevelser, også innovationsbarrierer, der er spundet ind i sin tids sandhedsspil. Et sandhedsspil, som er produktet af sin fortids sandhedsspil.

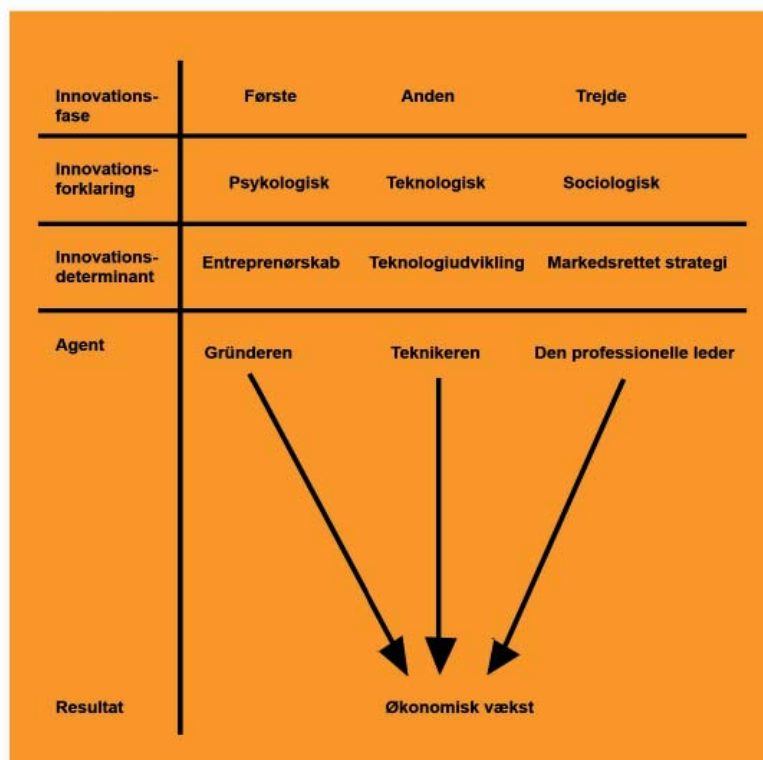
Ifølge Foucault, som jeg tidligere har præsenteret, bør man medtænke alle tekster indenfor en bestemt diskurs¹ for at få det fulde "billede". Dette lader naturligvis ikke gøre indenfor rammerne af dette speciale. Derfor vil jeg kun overfladisk dykke ned i "innovationshistorien". Trods den korte dykketur er Foucaults arbejde relevant at inddrage til refleksion. Hans arbejde giver mig nemlig nogle gode teoretiske forudsætninger for at anlægge et perspektiv på, under hvilke betingelser det er blevet relevant at tale om innovationsbarrierer. Med inspiration fra bl.a. den tyske filosof Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900) er Foucault kendt for at have fremlagt et idéhistorisk perspektiv, der beskriver de ideologiske og institutionelle rammer for, hvad der, i en given periode ud fra en bestemt viden, er muligt. Det er, ifølge ham, denne diskursramme, som er afgørende for, hvordan verden erfares og tager sig ud. For at nærme sig diskursen koncentrerer Foucault sin opmærksomhed mod de praksisser, som derved afgrænses og marginaliseres. Det er her vigtigt at pointere, at Foucaults intention, i ægte socialkonstruktivistisk ånd, ikke var at rekonstruere historien, 'sådan som den virkelig var'. Hans målsætning (og min i dette afsnit) var snarere at bruge historien som 'modhukommelse' – dvs. en metode til at kaste kritisk lys over aktuelle praksisformer og sandheder (Heede 2000: 44ff, 87). En helt central strategi i de fleste af Foucaults bøger er at bevæge sig tilbage i historien til en praksis eller periode, der i dag synes fremmedartet, men som dengang herskede indenfor et givent domæne. Dette gælder fx den såkaldte offentlige tortur i bogen 'Discipline and Punish: the Birth of the Prison' (Foucault 1975) og de sindssyge i bogen 'Madness and Civilisation: a History of Insanity in the Age of Reason' (Foucault 1965). Mere generelt kan man betegne hans genealogiske perspektiv som en spørgsmålsstilling til de praksis- og vidensformer, som vi aktuelt betragter som naturlige, legitime, nødvendige osv. (Heede 2000: 49f). – Han betegner dermed normaliteten som udfaldet af kampe, udelukkelse og tilfældigheder tilbage i historien. Det handler derfor ikke om at påvise spor i nutiden fra fortiden, men om at forstå, hvorfor det ser ud, som det gør i dag. Det kan beskrives som et forsøg på at klarlægge slægtsskabslinier – som i et stamtræ. Formålet med et historisk tilbageblik er dermed at afdække reglerne for, hvilke udsagn, der blev accepteret som meningsfulde og sande i en bestemt historisk epoke indenfor et bestemt område – den herskende diskurs.

Trods det store "hype" omkring innovation er det faktisk ikke et nyt fænomen. Det er derimod en diskurs, som har eksisteret i mange år og generationer. Det fik jeg mig en god snak om med Claus Møller Østergaard, som samarbejder med Rosenstand, der tidligere har været præsenteret. De to herrer deler interessen for innovation i deres hverdag på Aalborg Universitet. Østergaard kom ind i billedet i 2009, hvor han havde sin navnebroder til vejleder i et speciale om netop innovation. Under min samtale med ham blev jeg præsenteret for Jon Sundbo, som er professor i erhvervsøkonomi, innovation og teknologiudvikling (Østergaard 2010: Cd – Lydfil 5).

I 1995 bogen Innovationsteori – tre paradigmer (Sundbo 1995), hvori han fremlægger en omfattende beskrivelse af den historiske udvikling inden for innovationspraksis set i forhold til markedets udvikling. Bogen er interessant, fordi den kan bidrage til at indkredse innovationsbegrebets oprindelse og udvikling.

¹ En diskurs definerer Foucault som en gruppe ytringer, der tilhører det samme formationssystem (Jørgensen 1999: 21).

Sundbo analyserer sig frem til tre innovationsfaser fra 1880 og frem til 1995 (Sundbo 1995: 35). Visuelt kan hans analyser opsættes i følgende skema:



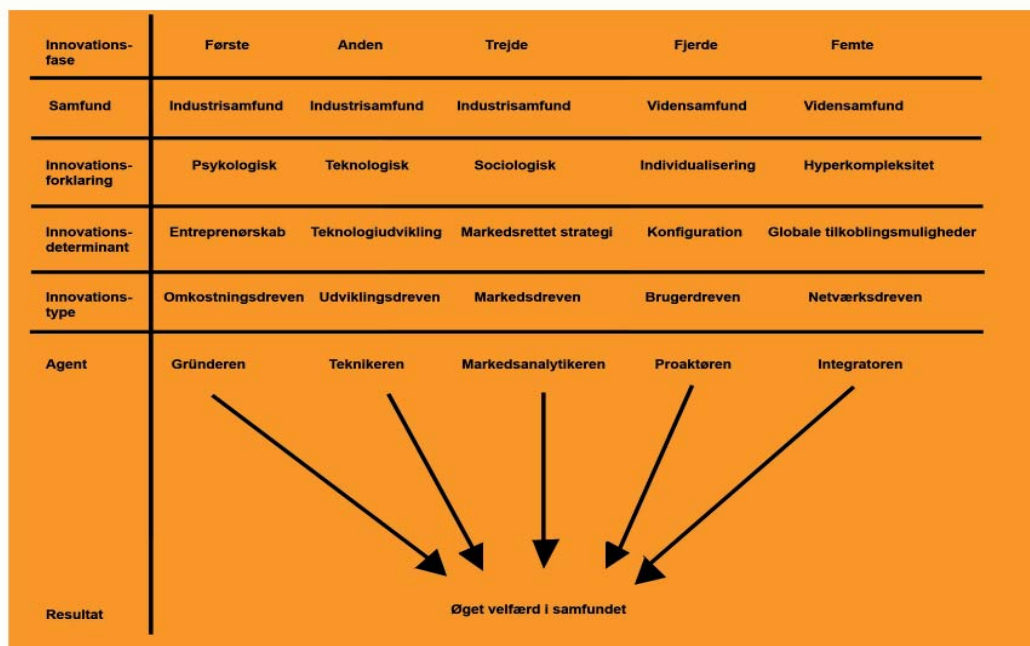
Egen opsætning af Sundbos skema (Sundbo 1995: 167)

Jeg vil ikke uddybe modellen fra ende til anden, idet fokuset i så fald ville blive flyttet fra specialets interessefelt. Det betyder også, at jeg ikke vil dykke ned i de valgte begrebers oprindelse mv. Dog ganske kort fortalt så viser modellen de tre innovationsfaser og dermed de tre forskellige paradigmer, som faserne knytter sig til. Den første innovationsfase (ca. år 1880-1892) bygger på innovation centreret omkring entreprenørskab via det enkelte individ. Denne fase udvikler sig senere til en mere "teknisk innovation" (ca. år 1930-1960) for til sidst at blive udvidet til sociologiske innovationsprocesser (ca. år 1980-1999).¹ Ligeledes udvikler innovationsprocesserne sig fra primært at bestå i at "behovdække" markedet til også at videreudvikle på baggrund af teknisk forskning og udvikling. Fællesnævneren i de tre faser er, at de alle bestræber sig på at skabe nye løsninger til at dække behov ved fx at gøre produkterne billigere, serviceydelserne bedre og hurtigere etc. Sundbo når frem til den konklusion, at markedets behov er styrende for, hvorledes begrebet innovation udfolder sig over tid (Sundbo 1995, Østergaard 2010: Cd – Lydfil 5).

Endelig fremgår det af skemaet, hvordan agenten udvikler sig gennem "innovationshistorien" fra at være forbundet med den selvstændige købmand i en mindre forretning til i stedet at knytte sig til den professionelle leder i en større virksomhed (Sundbo 1995 samt Østergaard 2009: 71ff). En vigtig pointe er her, at den nye fases fødsel ikke betyder den tidligere fases død. Sundbo fastslår, at entreprenørparadigmet er genopdaget, teknologiparadigmet stadig gør sig gældende samt at den markedsrettede strategi vinder stadig større indpas (Sundbo 1995: 201).

Sundbo præsenterer med sin innovationsteori et grundigt arbejde, der redegør for sammenhængen mellem samfundets udvikling og innovationsfasernes karakteristika. Dog ikke helt grundigt nok – i hvert fald fremlægger Østergaard i sit speciale om Netværksrettet branding det synspunkt, at endnu to faser kan kobles på, siden Sundbo "gav slip" i 1995, hvor modellen blev publiceret. Således kommer billedet dermed til at se ud:

¹ Årstallene på faserne er hentet fra Claus Møller Østergaards speciale om Netværksrettet branding, som kan læses via bl.a. dette link: http://projekter.aau.dk/projekter/files/17988949/Samlet_v2.pdf, d. 19-06-2010



Østergaard 2009, efter Sundbo 1995

I skemaet er agenten 'Den professionelle leder' under den tredje fase udskiftet med betegnelsen 'Markedsanalytiker' på grund af agentens markedsanalytiske tilgang. Desuden er kolonnen "Innovationstype" tilføjet for at fremhæve de forskellige innovationstyper, og endelig er perspektivet løftet fra et virksomheds- til et samfundsniveau (Østergaard 2009: 76). Sidst, og nok vigtigst i forhold til nærværende speciale, er Sundbos skema opdateret i forhold til, hvilken innovationsfase, vi i dag befinder os i. Ganske kort kan siges om den fjerde fase (ca. år 1999-2008), at den stadigvæk er fremtrædende i en lang række brancher; den globale konkurrence medfører, at mange organisationer betegner sig selv som videnbaserede. Og stadig mange organisationer brander sig ligeledes på at give produkterne merværdi – et fokus rettet mod at skabe en såkaldt oplevelsesøkonomi, hvori forbrugerne kan interagere og være en aktiv medspiller¹.

Den femte fase (ca. år 2008-i dag) skitserer en tendens, som vinder stadig større indpas i samfundet i takt med den stadig fremadskridende informationstilgængelighed. Som forbrugere i dag tilbydes vi i stigende grad et væld af muligheder fra det globale marked, og som et led i denne udvikling stiger vores krav og behov i forhold til produkter og ydelser. Mere-vil-have-mere-og-gerne-ekstraordinært-innovativt-og-helt-unikt-fasen, som jeg fristes til at kalde denne femte fase, stiller virksomheder i den situation, at de skal opretholde en kontinuerlig innovationsproces. Sammenholdt med de tidligere fremlagte kendsgerninger om outsourcing² må virksomheder anno 2010 i langt højere grad end tidligere trække på deres netværk samt skabe og udvikle strategiske partnerskaber. Dette sker som en konsekvens af hyperkompleksitetens opblomstring, hvor det er nødvendigt for virksomheder at betragte sig selv og deres omverden³ gennem mangfoldige optikker (Østergaard 2009: 104ff).

De faser, som først Sundbo og sidenhen Østergaard interesserer sig for, kan betegnes som historiskbetingede diskurser. Vi mennesker bliver til inden for disse diskurser, og hvad vi tænker og gør bliver også til her – også hvad angår organisatoriske sammenhænge med innovationsbarrierer.

¹ Kort fortalt handler oplevelsesøkonomi om at skabe rammerne for, at forbrugeren får en oplevelse bl.a. ved at være i en given butik, at handle med butikken og efterfølgende at benytte de givne produkter eller services (Jantzen & Vetner 2006: 250).

² Jævnfør International Sourcing: Moving Business Functions Abroad (Dansk Statistik 2008: A).

³ Her kan refereres til Luhmanns omverdens-begreb, som jeg tidligere har præsenteret (Luhmann 2000 [1984]).

Netop derfor er det interessant at dykke ned i historien og undersøge, hvor der realiseres nye problemer. – Det vil sige, hvilke spørgsmål der engang var mulige at stille, og hvilke der ikke længere er mulige (Andersen 2003: 19-20). Eller i hvert fald, hvilke der ikke muliggøres i samme grad længere. Ved at fremlægge de historiske faser kommer jeg ud over alene at fokusere på, hvad det er for en sandhed, vi konstruerer i dag omkring innovationsbarrierer. I stedet udvides fokuset til også at gå bag om disse barrierer og selvfølgheder og se på, hvilke spørgsmål eller problemer innovationsprocesser i deres oprindelighed er et svar på, og hvordan disse bagvedliggende spørgsmål er blevet mulige at stille og mulige at besvare. Et vigtigt middel til at indkredse dette er altså at kaste lys over de vidensformer og praktikker, som er blevet glemt, undertrykt eller udgrænset. Hermed er det nemlig muligt at indkredse de diskurser, vi i dag har om innovationsbarrierer - ved at trække linjer tilbage til de herredømmeforhold, de er etableret under, synliggøres brud i de terræner, indenfor hvilke de er formet. Eksempelvis er én af Østergaards konklusioner i det føromtalte speciale, at hvis man kigger nærmere på årtallene for fremkomsten af nye innovationsfaser følges de i særdeleshed ad med økonomiske kriser i samfundet: Den første fase opstår i den gyldne periode – ”guldfieberen”, der medfører gunstige vilkår for udvikling af nye teknikker og etablering af virksomheder.¹ Den anden fase opstår i takt med børskrakket på Wall Street i 1929², og den tredje fase udfolder sig på samme tid, som den såkaldte ”kartoffelkur” blev indført i Danmark.³ Videre viser det sig, at den fjerde fase tager form samtidig med, at Dot-com bølgen raser, og at den femte fase opstår i takt med finanskrisen, som tog sin form for et par år siden i 2008. Fremkomsten af nye innovationsfaser afspejles således i samfundets kriser (Østergaard 2009: 104). Til dette ville Foucault med sit genealogiske perspektiv øjensynligt pointere, at de praksis- og vidensformer, som vi aktuelt betragter som naturlige, legitime, nødvendige osv., faktisk er et resultat af kampe, udelukkelse og tilfældigheder tilbage i historien.

Den femte fase, som Østergaard mener, hersker i dag, må derfor også ses som et ”socialt resultat” af tidligere, og måske stadigeksisterende, kampe. Omend Østergaard med sin femte fase bidrager til kampen om at meningsudfylde diskursen om verden, er der tale om et lokalt bud på, hvordan innovationsdiskursen i dag tager sig ud. Og selvom jeg stiller mig lidt undrende over for visse af Østergaards konklusioner⁴, tilslutter jeg mig, at hverdagen i dag kan betragtes som en hverdag med fremadskridende informationstilgængelighed.

Man kan lidt kort skitseret sige, at Foucaults teori giver mulighed for at påvise diskontinuiteter, når historien beskrives som kontinuerlig. Og samtidig kan hans arbejde bruges til at vise kontinuiteter - såsom nye innovationsfaser i krisetider - når historien bliver opdelt i epoker, æraer eller brud. Det drejer sig for mig at se om at opløse nutidens selvfølgheder ved hjælp af historien – og ikke, som man fejlagtigt kan tro, at vise, at historien stadig er til stede (Andersen 1999: 56-57).

1 Udtrykket forbindes især med guldfund i USA i 1800-tallet., som skabte det såkaldte gold rush. I Californien medførte guldfundene, at over en kvart million mennesker invaderede. Guldfieberen medførte bydannelse, boom towns, der skød op fra den ene dag til den anden i ellers øde egne.

Kilde: http://www.denstoredanske.dk/Rejser,_geografi_og_historie/USA_og_Nordamerika/USA_ca._1770-1920/guld-feber, d. 20-06-2010

2 Børskrakket refererer til en række kursfald på det amerikanske aktiemarked i Wall Street, som indledte den store depression i 1930'erne. I løbet af kun få uger blev værdien af noterede aktier reduceret med cirka en tredjedel.

Kilde: http://www.denstoredanske.dk/Rejser,_geografi_og_historie/USA_og_Nordamerika/USA_1920-1945/B%C3%B8rskrakket_1929?highlight=wall%20street%201929, d. 20-06-2010

3 Kartoffelkuren er betegnelsen for den økonomisk-politiske pakke, som blev indført af regeringen i oktober måned i år 1986 - i ”kartoffelferien” (skolernes efterårsferie). Formålet var at fremme opsparing og bekæmpe gældsætning.

Kilde: http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Pengeinstitutter_mv./Kartoffelkuren?highlight=kartoffelkur, d. 20-06-2010

4 Jeg stiller mig bl.a. undrende over for den lokale ’kartoffelkurs’ relevans på den internationale historiske ”kriseskala”.

REFERENCELISTE

PRIMÆR LITTERATUR

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier – Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bohm, David, mfl. (2004): *On Dialogue*. Routledge

Brügger, Niels; Vigsø, Orla (2002): *Strukturalisme*. Roskilde Universitetsforlag.

Christensen, Poul Erik mfl. (2003): *Organisation*. Trojka a/s, 3. udgave, 2. oplag.

Jantzen, Christian & Vetner, Mikael (2006): *Oplevelse: Et videnskabeligt glossar*. i Christian Jantzen & Jens F. Jensen (red.): *Oplevelser, koblinger og transformationer*, Aalborg Universitetsforlag.

Dinesen, Anne Marie (1994): *Grundbog i semiotik*. København: Akademisk Forlag A/S.

Fiske, John (1982): *Introduction to communication studies*. London: Routledge.

Foucault, Michel (1982): *The Subject and Power: Why Study Power – The Question of the Subject & How is Power Exercised?* I: Dreyfus, H. L. & Rabinow, P.: *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Brighton: Harvester.

Foucault, Michel (1994): *Viljen til viden – Seksualitetens historie*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Foucault, Michel (2002): *Overvågning og straf – fængslets fødsel*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Fredens, Kjeld (2009): *Innovation og ledelse – hjernen som medspiller*. Academica.

Geertz, Clifford (1993 [1973]). *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press.

Giddens, A. (1994). *Modernitetens konsekvenser*. Hans Reitzels Forlag. København

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzels Forlag. København.

Jørgensen, Keld Gall (1993): *Semiotik: En introduktion*. København: Gyldendal.

Launsø, L. og Rieper, O. (2000): *Forskning om og med mennesker*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck

Luhmann, Niklas (1982): *The Differentiation of Society*. USA: Columbia University Press.

Luhmann, Niklas (1999 [1968]): *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Hans Reitzels Forlag, København.

Luhmann, Niklas (2000 [1984]): *Sociale systemer*, Hans Reitzels Forlag

Luhmann, Niklas (2003): *Beslutningens paradoks. I: Organiseret kommunikation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Luhmann, Niklas (2005 [1993]): *Risk – A Sociological Theory*. Aldine Transaction, Transaction Pub., New Brunswick, New Jersey.

Molly-Søholm, Torkild et al. (2007): *Lederen som teamcoach*. Børsens forlag.

Maurer, Rick (2009): *Introduction to Change without Migraines*. Maurer and Associates.

Merton, Robert. K. (1968): *Social Theory and Social Structure*. USA: The Free Press.

Nielsen, Trine (2009): *Innovationens ABC*. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S

Qvortrup, Lars (2001): *Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal, København.

Wenneberg, Søren Barlebo (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur

Saussure, Fernand de (1916). *Forelæsninger i almen lingvistik*.

Sundbo, Jon (1995): *Innovationsteori - tre paradigmer*. Jurist og Økonomiforbundets Forlag

Thyssen, Ole (2003): *Hjørnesten i Niklas Luhmanns systemteori, i: Luhmann, Niklas: lagttagelse og paradoks – Essays om autopoietiske systemer*. Gyldendal

Thøger Christensen, Lars. (1994). *Markedskommunikation som organisationsmåde - en kulturteoretisk analyse*. København: Akademisk forlag.

Thøger Christensen, Lars. (2004). *Det forførende medie*. I: Mediekultur

SEKUNDÆR LITTERATUR

Bono, Edward de (1999): *Six thinking hats*. Back Bay Books

Byrge, Christian & Hansen, Søren (2007): *Den kreative platform*. Kreativitetslaboratoriet, Aalborg Universitet.

Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. I: Roskilde Universitetsforlag.

Geist, Uwe (2001): *Om paradokser, usandsynligheder og tillid – en præsentation af Luhmanns teori om sociale systemer*. i Nielsen, Mie Femø (red.): *Profil og offentlighed – public relations for viderekomne*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Guilford, J. P. (1950). *Creativity*. *The American Psychologist*, 5(9), 444-454.

Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Guilford, J. P. (1975). *Creativity: A quarter century of progress*. In J. W. Getzels (Ed.), *Perspectives in creativity* (pp. 37–59). Chicago: Aldine Publishing Company.

Greenbaum, Joan (1993): *Participatory design: Principles and practices*. Douglas Schuler, Aki Na-mioka

Jakobson, Roman (1971): *Word and language*. Mouton & Co.

Morgan, Gareth (1993): *Imaginization – the art of creative management*. SAGE Publications

Nielsen, Søren Overgaard og Steen Vallentin (2003): *Organisation og samfund – mellem systemteori og neoinstitutionel teori*. i Holger Højlund & Morten Knudsen (red.): *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*. Gyldendal: Samfundslitteratur.

Schmidt, Lars Henrik (1994). *Det videnskabelige perspektiv*. København: Akademisk forlag.

Shannon et al. (1949): *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press

ARTIKLER

Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd 2010: <http://www.ae.dk/analyse/arbejdsmarkedskrisen-koster-ufaglaerte-job-altid>, d. 24-06-2010

Hansen, Katja Øder (2006): *Hvad er brugerdreven innovation?*, Dansk Kommunikations Forening, d. 5. december 2006. kan ses på:

<http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Hvad+er+brugerdreven+innovation%3F>

Hildebrandt, Steen (2004): Danmark skal leve af forandringsledelse, Kronik i Børsen d. 29-10-2004.

Hildebrandt, Steen (2007): Innovation er trumf. Med innovation som drivkraft, Artikel i Djurslands Erhvervsråd 2007.

Illeris, Knud (1998): Erfaringspædagogik og Projektarbejde, Pædagogiske Teorier, red. Niels Jørgen Bisgaard. Billesø & Baltzer

Scharmer, C. Otto (2007): Executive Summary: Theory U: Leading from the Future as it Emerges, The Social of Technology of presencing.

RAPPORTER OG AFHANDLINGER

OECD-Eurostat (2005): Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, Paris.

Østergaard, Claus Møller (2009): http://projekter.aau.dk/projekter/files/17988949/Samlet_v2.pdf, d. 19-06-2010

Center for ledelse mfl. (2005): The seven circles of innovation, Fremtidstanken og Center for ledelse.

WEBSIDER

Dansk Statistik (2008A): <http://www.dst.dk/Vejviser/Portal/globalisering.aspx>

Dansk Statistik (2008B): <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2008/NR252.pdf>

Darwin: www.darwin.au.dk/introductions/myter

Det Kongelige Bibliotek: www.kb.dk/udstillinger/astroweb/detmenneskeligeunivers/1900.html

Erhvervs- og Byggestyrelsen: http://www.ebst.dk/publikationer/innovation/Innovation_i_Danmark/html/chapter02.htm

Galathea: <http://galathea3.emu.dk/tvaerfagligt/Darwin.html>

Kaospiloterne: <http://www.kaospilot.dk/>

Mandag Morgen: <http://www.mm.dk/folkeskolen-skal-uddanne-til-netværks-og-videnssamfundet>
<http://www.mm.dk/nye-innovationsmiljøer-skal-skabe-fremtidens-virksomheder>

Mandrup (2009): <http://www.mandrupbroechner.dk/blog/>

Statsministeriet (2009): http://www.stm.dk/Index/mainstart.asp/_p_12951.html

Teknologirådet (2006): http://www.tekno.dk/pdf/projekter/p06_globalisering_rapport.pdf

Undervisningsministeriet: <http://www.uvm.dk/service/Search.aspx?q=innovation>

Universitets og bygningsstyrelsen (2006): <http://www.ubst.dk/publikationer/stigende-uddannelsesniveaui-danmark-september-2006-1/stigende-uddannelsesniveaui-danmark-september-2006/>

Væksthuset for Ledelse: <http://www.vaeksthusforledelse.dk/wm140606>

Økonomi- og erhvervsministeriet (2008): <http://www.oem.dk/graphics/oem/nyheder/Pressemeddelelser%202008/Faktaark%20om%20effekten%20p%E5%20besk%E6ftigelsen.pdf>, d. 18-11-2009

Økonomi- og erhvervsministeriet (2008A): http://www.oem.dk/graphics/oem/nyheder/Pressemeddelelser%202008/Faktaark_Produktiviteten.pdf

Økonomi- og erhvervsministeriet (2005): http://www.ebst.dk/file/5884/brugerdreven_innovation_resultater_og_anbefalinger.pdf

LYDFILER