

At få en idé til at vokse og gro

Et feltstudie af drifts- og innovationslogikker i sundhedssektoren

*Af Søren Frank Etzerodt *)*

Resumé

Artiklen løfter sløret for, hvordan samspillet mellem forskellige tankelogikker kan forbedre innovationsprocesser i den offentlige sektor. Via et observationsstudie af Region Nordjyllands regionale innovationsenhed undersøger jeg, hvordan drifts- og innovationslogikker spiller sammen i innovationsprocessen. De empiriske analyser indikerer, at en løbende vekselvirkning mellem de to logikker forbedrer vilkårene for, at innovationsprocessen lykkes ved, at noget ukendt (innovationslogik) konkretiseres i forhold til den kendte praksis (driftslogik). Artiklen viser også, hvordan arbejdet med innovation relaterer sig til arbejdsmiljø og -glæde, idet teams der formår at foretage en løbende vekselvirkning mellem de to logikker, også udviser større drive og lyst til at innovere, mens drivet og lysten synes mere forladt i teams, der ikke formår at foretage en løbende vekselvirkning.

Emneord

Offentlig sektor, innovation, sociale relationer, driftslogik, innovationslogik, observation, sundhed.

*) Søren Frank Etzerodt er ansat som fuldmægtig i Kulturministeriet og uddannet cand.scient.adm. Artiklen er alene udtryk for forfatterens holdning.

A. Introduktion

1. Problemfelt

Hvad skal der til, for at innovationsprocesser i den offentlige sektor har gode vilkår og muligheder for at lykkes? Litteraturen om offentlig sektor innovation er omfattende og informationsrig (Aaen et al., 2018; Halvorsen et al., 2005; Hansen & Jakobsen, 2013; Røste, 2005; Osborne & Brown, 2011; Vries et al., 2016), men der har generelt været meget lidt fokus på, hvad det er for nogle relationelle processer, der er konstituerende for innovationsprocessen, og hvad de betyder for kvaliteten af innovationsprocessen (Hoholm & Araujo, 2011). Studier med fokus på relationelle processer har fremhævet, hvordan relationel læring i teams kan have en positiv effekt på innovations outcomes (Leal-Rodríguez et al., 2014), hvordan konkurrerende diskurser enten kan hæmme eller fremme udvikling (Höglund & Svärdsten, 2018), og hvordan "forhandlede meninger" og forskellige dialogformer er med til at skabe mening i innovationsprojekter (Brix, 2017). Litteraturen om teamlæring fremhæver endvidere fordelene ved at innovere i teams - navnlig i teams med forskellige fagligheder - men litteraturen fremhæver samtidig også, hvor svært det er i praksis at få et team til at innovere (Edmondson & Nembhard, 2009; Edmondson & Harvey, 2018). Denne artikel bidrager til at forstå, hvordan teams innoverer ved at klargøre, hvordan forskellige drifts- og innovationslogikker i sprog, adfærd og holdninger viser sig og spiller sammen i innovationsprocessen på arbejdspladsen i en moderne offentlig driftsorganisation. Artiklen søger hermed svar på, hvordan samspillet mellem drifts- og innovationslogikker hæmmer og fremmer vilkårene for innovation i den offentlige sektor. Afgørende for dette samspil er, hvordan de to logikker er med til at skabe fælles forståelse og mening for det, der arbejdes med. Artiklen belyser således, hvilke tankelogikker der kan understøtte og give bedre vilkår for, at en idé realiseres og omsættes til en innovation.

2. Begrebsverden

En drifts- eller innovationslogik kan overordnet set betegnes som en særlig måde at tænke og agere på, hvor man forholder sig til en kendt (driftslogik) eller ukendt (innovationslogik) praksis. Særligt driftslogikker må forventes at være fremtrædende i en offentlig driftsorganisation (såsom et sygehus), der er præget af en række formelle og uformelle regler (Mintzberg, 1979). Der er fx en række krav om registrering samtidig med, at en herskende 0-fejlskultur eksisterer - alle eksempler på driftslogikker. Det gør offentlige driftsorganisationer til en særlig spændende case, da forudsætningerne for at tænke og agere i innovationslogikker fra starten er særligt udfordret.

Begreberne drifts- og innovationslogikker relaterer sig til litteraturen om organisatorisk ambideksteritet (Duncan, 1976; Tushman and O'Reilly, 1996; March, 1991). Organisatorisk ambideksteritet omhandler evnen til både at innovere og drifte på samme tid - hvad March (1991) betegner henholdsvis exploration (udforskning) og exploitation (udnyttelse). I litteraturen om

ambideksteritet er der groft skåret to tilgange til udforskning og udnyttelse (Raisch et al., 2009; Brix 2019a). Den ene tilgang går på, at de to processer er hinandens modsætninger og svært forenelige (O'reilly og Tushman, 2013). Den anden tilgang går på, at de to processer kan understøtte og komplementere hinanden (Gibson & Birkinshaw, 2004; Brix 2019b). Mens litteraturen om ambideksteritet fokuserer på aktiviteter (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek et al., 2009; O'reilly og Tushman, 2013; Smith & Umans, 2015), fokuserer denne artikel på tankelogikker. Artiklen bidrager dermed til denne litteratur med en ny begrebsliggørelse af drift og innovation såvel som at vise, hvordan samspillet mellem forskellige drifts- og innovationslogikker enten kan være hæmmende eller fremmende for innovationsprocessen.

3. Praksisrelevans

Behovet for at kvalificere innovationsprocesser i den offentlige sektor stiger i takt med, at nytænkning og innovation bliver mere betydningsfuldt. Det skyldes flere forhold. For det første synes der at være et skifte i arbejdsdelingen, hvor drift og innovation i højere grad skal kunne integreres med hinanden i dag end tidligere (Galbraith, 1982; Holm, 2016). For det andet har flere dele af den offentlige sektor været underlagt budgetpres sammenkoblet med en positiv befolkningsudvikling de seneste år (Goul Andersen, 2019), hvilket stiller nye krav til at løse den samlede serviceopgave mere effektivt (Digmann, 2013). For det tredje er der kommet et stigende politisk-strategisk fokus på innovation i den offentlige sektor både nationalt såvel som internationalt (Hansen & Jakobsen, 2013; OECD, 2010).

4. Undersøgellesdesign

I stedet for at fokusere på den funktionelle arbejdsdeling mellem drift og innovation (se fx Galbraith, 1982), sætter denne artikel fokus på de tankelogikker, der driver innovationsprocessen i sundhedssektoren ved at analysere samspillet mellem drifts- og innovationslogikker i innovationsprocessen. Dette er gjort via et observationsstudie af Region Nordjyllands regionale innovationsenheds arbejde med innovationer i sundhedssektoren ved (1) at undersøge, hvordan drifts- og innovationslogikker viser sig i innovationsprocessen, samt (2) hvordan samspillet mellem drifts- og innovationslogikker hæmmer og fremmer innovationsprocessen. Sundhedssektoren er udvalgt som case, da den er et særligt godt eksempel på behovet for innovation. Stigende levealder i samspil med stigende medicinpriser stiller store krav til nytænkning og udvikling af ny velfærdsteknologi. Samtidig synes sundhedssektoren at være en særligt interessant case grundet de herskende driftslogikker. Er det muligt at tænke og agere i innovationslogikker i sundhedssektoren, må det således også være muligt i andre sektorer, hvor driftslogikker er mindre fremtrædende.

5. Hovedargument

Jeg argumenterer for, at en løbende vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker er befordrende for innovationsprocessen og giver bedre vilkår for, at innovationsprocessen lykkes. En løbende vekselvirkning mellem de to logikker muliggør, at behandlingen af noget ukendt (innovationslogik) konkretiseres i forhold til den kendte praksis (driftslogik). Herved kan en spæd idé konkretiseres – eller 'oversættes' – til den praksis medarbejderne kender. Det kan give et kvalitativt løft til innovationsprocessen ved at videreudvikle og kvalificere idéer samtidig med, at deltagerne i innovationsprocessen kan opleve en fornyet gejst og lyst til at innovere. Det er midlertidig afgørende, at driftslogikkerne er afklarende og kvalificerende og ikke afvisende. Artiklen løfter således også sløret for, hvordan samspillet mellem forskellige tankeogikker kan indvirke på arbejdsmiljø og -glæde på arbejdspladsen. Teams, der formår at lave en løbende vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker, opnår ikke alene en kvalitativt bedre innovationsproces men også langt højere arbejdsglæde, hvilket kommer til udtryk i innovationsprocessen ved enten at give udtryk for det verbalt ('ih, hvor er det her altså spændende') eller fysisk ved at springe ivrigt op af stolen for at bidrage til processen.

6. Oversigt over artiklen

Resten af artiklen er opbygget som følger: Først vil der være en gennemgang af dele af litteraturen om innovation, og hvordan man kan forstå drifts- og innovationslogikker. I forlængelse heraf vil der være en gennemgang af nogle metodiske overvejelser. Dernæst vil der være en gennemgang af analysen og dens resultater. Afsluttende opstilles en simpel model for drift- og innovationslogikker, der lægger særligt vægt på samspillet mellem de forskellige logikker.

B. En forståelsesramme af innovation

Ifølge OECD (2018) kan begrebet innovation både forstås som en proces og et outcome. For at understrege, at jeg her er interesseret i (innovations)processen, følger jeg OECDs definition af innovation: "Innovation activities include all developmental, financial and commercial activities undertaken by a firm that are intended to result in an innovation for the firm" (OECD, 2018: 68).

1. Innovation og sociale relationer

Litteraturen om offentlig sektor innovation er domineret af (kvantitative) rationelle formaliseringslogikker (Mohr, 1969; Becker, 1970; Downs & Mohr, 1976; Damanpour et al., 2009; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998; Damanpour, 1991; Subramanian & Nilakanta, 1996). Hovedparten af disse studier forsøger at måle effekterne af forskellige organisatoriske faktorer på innovationsoutcomes. En velkendt kritik af disse studier er, at de empiriske fund er inkonsistente. Som Wolfe karismatisk har formuleret det: "the most consistent theme found in the organizational

innovation literature is that its research results have been inconsistent” (Wolfe, 1994, s. 405). Denne inkonsistens i de empiriske resultater skyldes måske, at vi grundlæggende ved meget lidt om, hvad det er for nogle relationelle processer, der er på spil i selve innovationsprocessen (Hoholm & Araujo, 2011).

Som et alternativ til denne del af forskningen om offentlig sektor innovation findes der en række sociologisk og etnografisk inspirerede studier om innovation og entreprenant adfærd på *mikro og mesoniveau*ⁱ (Bjerregaard & Lauring, 2012; Holm; 2016; Klitmøller et al., 2006; Klitmøller et al., 2007; Simonsen, 2012; Thomas et al., 2005; Ulhøi, 2005). Disse studier har særligt fokus på at undersøge indlejrede sociale praksisser og interaktioner mellem aktører samt relationer i det praksisnære felt. Fælles for flere af disse studier er, at de fokuserer på *processuelle og relationelle* forhold, som enten kan være hæmmende eller fremmende for innovation. Fx viser Klitmøller et al. (2007), hvordan opfattelsen af hvilke innovative tiltag, der giver et kvalitativt løft, er betinget af medarbejderes tidligere erfaringer og oplevelser.

Med udgangspunkt i denne mere sociologisk orienteret forståelse af innovation fremhæver Ulhøi (2005: 941) – med udgangspunkt i Granovetters (1985) *embeddedness* forståelseⁱⁱ – at entreprenant adfærd er *forankret* i sociale relationer, der er konstituerende for organisationers virke. De socialt forankrede relationer kan endvidere inddeles i *stærke* eller *svage* sociale bånd (Granovetter, 1973: 1361-1363). En afgørende forudsætning for det relationelle samspil mellem sociale aktører er *tillid* (Arrow, 1973; Etzioni, 1988; Fukuyama, 1995). Uden tillid mellem sociale aktører bliver den innovative proces lang og træg (Ulhøi, 2005). Det er således sociale aktørers evne til at arbejde sammen – hvad Coleman (1988) betegner *social kapital* – der er afgørende for udfaldet af innovationsprocessen (Klitmøller et al., 2006).

2. Organisatorisk ambideksteritet og drifts- og innovationslogikker

Begrebet organisatorisk ambideksteritet referer overordnet til organisationer, der formår i at udforske nye ideer og ressourcer og samtidig udnytte eksisterende ressourcer (Simsek et al., 2009). Findes den rette balance mellem de to, er argumentet, at organisationens performance øges (Choi & Chandler, 2015). Der er to centrale opfattelser af organisatorisk ambideksteritet: Differentiering og integration (for en oversigt se Raisch et al., 2009). *Differentiering-tilgangen* ser udforskning og udnyttelse som modstridende, og de to processer opfattes derfor som svært forenelige (O’Reilly & Tuschman, 2013). Det skyldes, at de to processer konkurrerer om de samme knappe ressourcer og har indbygget forskelligartede (for)mål (March, 1991; O’Reilly & Tuschman, 1996). Hertil fremhæves det, at medarbejderes opfattelser af udforskning og udnyttelse kan være en hindring for at tænke de to processer sammen, da medarbejdere trækker på samme viden og erfaringer, når de udforsker og udnytter (Raisch et al., 2009). I dette perspektiv er det derfor svært at forene de to processer i samme team. *Integrations-tilgangen* ser omvendt udforskning og udnyttelse som værende

komplementære, hvorfor medarbejdere kan være i stand til at mestre begge processer (Gibson & Birkinshaw, 2004; Brix, 2019b). Ifølge denne tilgang er det muligt at indrette arbejdspladsen sådan, at den understøtter både udforskning og udvikling på samme tid. I dette perspektiv skal der ved 'rette balance' imidlertid ikke forstås 'lige meget' men 'lige kompetent' (Brix, 2019a). Det vil sige, at en organisation eller et team skal være lige gode til at mestre udforskning og udnyttelse (Lubatkin et al., 2006).

Hvordan kan man så forstå drift- og innovationslogikker i dette perspektiv? Udforskning og udnyttelse referer til forskellige aktiviteter en organisation eller et team kan foretage (March, 1991; Smith & Umans, 2015). I stedet for at fokusere på de *aktiviteter*, der driver de forskellige processer, vedrører drifts- og innovationslogikker forskellige *tankelogikker*. Når jeg bruger betegnelserne drifts- og innovationslogikker, forstås de to tankelogikker i henholdsvis *sprog, adfærd, holdninger*, (Holm, 2016). Driftslogikker indbefatter helt overordnet at tænke i kendsgerninger og kendt praksis. Det viser sig både i sprog, adfærd, og holdninger, hvor den underlæggende tankelogik typisk er karakteriseret ved en lukket dialog, fejlfinder og placering af skyld, en grundlæggende opfattelse af, at fejl er uacceptable, såvel som en søgen efter sikkerhed og stabilitet. Driftslogikker relaterer sig således til begrebet udnyttelse idet udnyttelse af eksisterende ressourcer vedrører noget allerede kendt. Når en medarbejder forholder sig til en eksisterende praksis, er der således tale om en driftslogik. Innovationslogikker vedrører derimod generelt ukendt viden og praksisser. Innovationslogikker er typisk karakteriseret ved en åben dialog, en grundlæggende opfattelse af, at fejl sker og er acceptable. Herudover er innovationslogikker typisk karakteriseret ved at frembringe en følelse af usikkerhed og ustabilitet. Innovationslogikker relaterer sig således til begrebet udforskning idet udforskning af nye ressourcer og idéer vedrører noget (endnu) ukendt. Der er således grundlæggende forskel på, hvordan de to logikker fungerer - herunder hvilke erfaringer de to logikker trækker på. Samtidig muliggør opfattelsen af drift og innovation i logikker muligheden for at undersøge, hvordan de to logikker spiller sammen i innovationsprocessen. Hermed bliver det muligt empirisk at undersøge, hvilke interaktioner mellem de to logikker, der henholdsvis hæmmer eller fremmer innovation i en organisation.

C. Metode

1. Idéklinikken som case

For at undersøge, hvordan drifts- og innovationslogikker viser sig og spiller sammen i innovationsprocessen, har jeg i løbet af efteråret 2016 foretaget et godt fire måneders feltstudie af Idéklinikkens - Region Nordjyllands regionale innovationsenhed - arbejde med innovation, hvor jeg på fuld tid (37 timer om ugen) har ageret som deltagende observatør i afdelingens og dens innovationskonsulenters (herefter IK) arbejde med at opfange, konkretisere og realisere idéer fra

ansatte og pårørende i Region Nordjylland (Kristiansen & Krogstrup, 2015). Idéklinikken blev søsat i 2009 og er et tidligt forsøg på formelt at organisere Region Nordjyllands arbejde med innovation i sundhedssektoren. Afdelingen er organisatorisk underlagt Forskningsorganisationen i Region Nordjylland, som er en stabsfunktion til Hospitalsledelsen på Aalborg Universitetshospital (AAUH). Idéklinikken er hermed formelt organiseret som en stabsfunktion, der primært fungerer som det koordinerende led mellem Regionen, dens ansatte og virksomheder i Region Nordjylland. De processer, jeg har observeret, har således involveret Idéklinikkens IK'er, pårørende, ansatte (primært på AAUH) og virksomheder (både beliggende i og uden for Region Nordjylland).

Idéklinikken arbejder nærmere bestemt med produkt- og forskningsinnovationer baseret på idéer fra medarbejderne (læger/forskere, sygeplejersker, ergoterapeuter, jordemødre, rengøringspersonale, portører osv.). En stor del af afdelingens opgaver er således at understøtte udviklingen af nye produkter, der kan forbedre sygehusproduktionen og -servicen. Idéklinikken må endvidere på et regionalt administrativt niveau må ses som et eksempel på 'first movers' i regionernes strategiske arbejde med innovation, hvilket gøre det til en særlig interessant case at studere.

2. Feltstudiet og deltagende observation

Det er relativt få studier om (offentlig sektor) innovation, der anvender det etnografiske feltstudie som metodisk tilgang (Lindh de Montoya, 2000). Sådan en tilgang er dog ganske hensigtsmæssig, da den tillader den deltagende observatør at undersøge, hvordan forholdet mellem forskellige tankelogikker (her drifts- og innovationslogikker) er konstituerende for det relationelle samspil mellem aktører i innovationsprocessen i en offentlig organisation. Det er således muligt at fremhæve de to logikker – herunder deres samspil – ikke kun som et udtryk for den relationelle praksis, men som konstituerende for den (Barth, 1967; Bjerregaard & Lauring, 2012).

Det etnografiske feltstudie er dog mere end blot observationer af aktørers interaktionerⁱⁱⁱⁱ (Watson, 2011). Inspireret af Watson & Watson (2012) har jeg derfor benyttet et bredt udsnit af metoder til at analysere drift- og innovationslogikker i innovationsprocessen – herunder *deltager observation*, *uformel observation*, *dokumenter* og *uformelle interviews* (se også Kristiansen & Krogstrup, 2015). Den primære empiriske kilde har være deltagende observation, hvor jeg sammen med en IK fra Idéklinikken har mødt diverse interne (fx sygeplejersker) og eksterne aktører (fx repræsentanter for virksomheder) i deres praksis. Her har den primære opgave været af afgøre, (1) hvorvidt en given idé skal 'tages op' og udvikles og (2) efterfølgende forsøgt at udvikle og realisere idéer til nye produkter eller behandlingsmetoder.

Den deltagende observation har primært fundet sted i formelle møder – dvs. på forhånd aftalte møder. Den uformelle observation har endvidere primært fundet sted før eller efter de formelle

møder, såvel som i hverdagen i Idéklivnet. Den uformelle observation har ikke haft et klart formål og er typisk opstået mere eller mindre tilfældigt. Fordelen ved den uformelle observation er imidlertid, at jeg efter noget tid fik et unikt indblik i, hvordan de forskellige aktører tænker - på en herlig bramfri måde. Jeg har oplevet utallige gange, hvordan det uformelle møde bruges til at give udtryk for bekymring og begejstring: "Er I nu sikker på, at vi kan komme i mål med det her?" og "Det er simpelthen bare så interessant at arbejde sammen med jer derover fra".

Efter hvert formelt møde med en intern eller ekstern aktør har jeg ydermere uformelt interviewet den IK, jeg var sammen med for at høre, hvordan han/hun oplevede situationen. Da IK'en og jeg ikke altid oplevede møderne på samme måde, har de uformelle interviews således været med til at skabe, hvad man kan kalde en medieret forståelse mellem IK'ens syn og mit eget. Den formelle og uformelle observation samt de uformelle interviews udgør således kilderne til de empiriske analyser. For hvert af de projekter jeg har været involveret i, har jeg også læst de respektive projekters sagsjournaler for at få baggrundsinformationer om projektets indhold og proces.

Metodisk har jeg organiseret empirien i et analyseskema bestående af tre kategorier: 1) sprog 2) adfærd og 3) holdninger, som er opdelt i rubrikker henvisende til henholdsvis drifts- og innovationslogikker. Indledningsvist noterede jeg så meget som muligt ud for kategorierne sprog, adfærd, holdninger uden at tage stilling til, om der var tale om en drifts- eller innovationslogik. Med tiden forsøgte jeg at kortlægge sekvenser af de to logikker. Empirien blev derfor forsat noteret ud fra de tre kategorier, men frem for et analyseskema noterede jeg interaktioner mellem medarbejdere i teams for så derefter at kategorisere interaktionerne i sprog, adfærd og holdninger. Det resulterede indledningsvist i 15 analyseskemaer og afslutningsvist i 133 siders feltnoter fra interaktioner mellem medarbejdere.

En velkendt udfordring med etnografiske feltstudier er imidlertid, at observatørens deltagelse og forudindtagelser påvirker fremkomsten af det empiriske materiale (Hastrup, 2010). I begyndelsen af feltstudiet var jeg ret kritisk over for, hvorvidt forskellige tankelogikker overhovedet kunne påvirke innovationsprocessen. Jeg tænkte oprindeligt - og noget naivt - at hvis en idé var tilstrækkelig god, skulle den nok blive realiseret. I begyndelsen af undersøgelsen deltog jeg derfor også mest af alt som en flue på væggen - dels fordi jeg var ny og skulle tillære, hvordan man agerer på arbejdspladsen, og dels fordi jeg var kritisk overfor projektets grundidé. I takt med at jeg blev mere tryk og bedre bekendt med Idéklivnets personale og arbejdsgange, virkede det kun naturligt at deltage mere i de forskellige innovationsprocesser. Samtidig blev det klart, at sammenspillet mellem tankelogikker virkede afgørende for, hvordan processen udviklede sig. Jeg stillede derfor åbne spørgsmål - kunne man forstille sig at.? - der hvor det var passende for at se, hvordan nye idéer blev behandlet.

En anden velkendt udfordring med etnografiske feltstudier er udvælgelsen af, hvilke (innovations)processer og forløb man skal involvere sig i (Hoholm, 2009). Jeg har taget den tilgang, at jeg i de første to måneder har fulgt, så mange forskellige processer, møder, projekter osv. som muligt. Herefter har jeg valgt at følge de processer, som har et egentligt innovativt element – dvs. projekter, hvor nye produkter eller behandlingsmetoder udvikles. Jeg har således ikke involveret mig i projekter, der omhandler fond- og puljeansøgninger, men udelukkende projekter med en klar udviklingsdagsorden. Denne tilgang har for eksempel resulteret i, at jeg i forbindelse med udviklingen af et nyt produkt har stået og lavet vandforsøg med en pumpe i omklædningsrummet på en nordjysk virksomhed. Udvalget af projekter mandede ud i tre mulige produktinnovationer og en mulig forskningsinnovation (se tabel 1).

-
- 1) **Beholder til væske.** Informationer vedrørende dette produkt holdes til et minimum grundet fremtidig patentering. Ligeledes er flere af informationerne om beholderen faktuelle forkerte for at beskytte fremtidig patentering. De specifikke detaljer om produktet er dog ikke afgørende for at forstå innovationsprocessen.
 - 2) **HangOn Box.** Et produkt der skal afværge de mange forsikringsager i forbindelse med, at patienternes høreapparater og tandproteser forsvinder på sygehuset. Det er således tanken, at produktet både kan give en bedre oplevelse for patienten og mindre bøvvl for Forsikring & Jura på AAUH.
 - 3) **Fodpedalholderen.** Et produkt der gør, at sekretærer kan transskribere ergonomisk hensigtsmæssigt, hvilket skulle forbedre det fysiske arbejdsmiljø.
 - 4) **Ny behandlingsform af secretory otitis media (SOM) (mellempørebetændelse).** På baggrund af ny forskning har man fundet ud af, at der går adskillige mikrokanaler bag det ydre øre gennem den såkaldte mastoidknogle, der teoretisk set muliggør en steroidbehandling af SOM, som måske er mere effektiv end den eksisterende drænbehandling.
-

Tabel 1: Analyserede projekter

D. Resultater (empiriske)

Første del af analysen vil bestå af en kortlægning af, hvordan drifts- og innovationslogikker viser sig i det relationelle samspil i innovationsprocessen. Denne eksplorative del af analysen vil fungere som fundament for en efterfølgende analyse af, hvordan de to logikker spiller sammen i innovationsprocessen. For at undlade "jetplane" etnografi (Van Maanen, 2011), vil det primært være de generelle og karakteristiske indtryk, der står tilbage fra feltstudierne, som vil blive præsenteret her. Alle navne i det løbende tekststykke er fiktive, og innovationskonsulenten som jeg har fulgt, betegnes blot som "IK".

1. Eksempler på driftslogikker

Som optakt til at afprøve *Hang On Boxen* i praksis har vi været ude på flere afdelinger på AAUH for at undersøge, hvorvidt de vil være med til afprøve produktet. Forsøget skulle forløbe hen over seks måneder, og den enkelte afdeling skulle således tage stilling til, hvorvidt de ville deltage i forsøget.

I den forbindelse havde vi en række møder som forberedelse til afprøvningen af produktet. Her er et uddrag fra et af de indledende møder:

Eksempel 1:

Innovationskonsulent (IK): Hejsa, er det dig der er (Gurli)?

Gurli: Ja, det er det.

(Gurli møder os og vi starter samtalen mellem gangen og hendes kontor)

Gurli: Ja, vi har jo snakket om det, og det som vi synes, der er lidt ærgerligt, er, at der ikke er lås på.

IK: Ja, okay. Ja, det er sådan, at vi har snakket med Forsikring & Jura, og de vil helst have, hvis der ikke er lås på.

Gurli: Nå, ja, okay. Nå, men lad os sætte os ned og tage en snak om det.

(Vi sætter os ned)

Gurli: Patienterne har jo allerede et sengebord, hvor der er plads til telefon og iPad og sådan noget, hvis man skulle have sådan en.

IK: Ja, okay. Det som vi tænkte, at den skulle bruges til, var faktisk høreapparater og opbevaring af tandproteser.

Gurli: Nå, okay. Ja, for jeg troede faktisk, at den skulle bruges til telefon og pung og sådan noget, men det låser vi jo inde for dem nu, så det ikke forsvinder.

IK: Ja, nej, det var faktisk ikke det, som vi oprindeligt havde tænkt os. Hvad patienterne bruger det til kan jo også være svært at vide endnu.

Gurli: Hvor tænker du, at den skal være på sengen?

IK: Ja, der hvor det lige vil give mening for patienten eller for jer.

Gurli: Ja, spørgsmålet er jo lige om der er plads - hvad tænker du om det Anna (en anden sygeplejerske på kontoret, som sidder bag sit eget bord og fifler med noget andet)?

Anna: Jamen, den er jo lidt stor, så det ved jeg ikke. Den kan i hvert fald ikke hænge for enden af sengen, når vi skal køre sengen ud og ind af stuen. Det er der simpelthen ikke plads til, og der hænger nogle gange så mange poser ved siden af, at det også kan være svært at få plads til den på siden af sengen.

Dette eksempel viser meget godt, hvordan mødet med noget nyt og ukendt kan tages imod på en afdeling. Før det egentlig er klart, hvad produktet skal bruges til, fremhæver sygeplejersken, hvad der *ikke* er hensigtsmæssigt ved det (at der ikke er lås på). Sygeplejersken møder os endda i døråbningen og fortæller straks, at det er "*ærgerligt*", at der ikke er lås på boksen. Da det bliver gjort klart for sygeplejersken, at der ikke ønskes en lås fra forsikringsafdelingens side, fremhæver sygeplejersken endvidere, at patienterne "jo allerede har et sengebord". Da Anna (den anden sygeplejerske på kontoret) endvidere inddrages i samtalen, fremhæver hun også, at det er svært at finde plads på sengen til boksen. Som hun selv siger det: "Den kan i hvert fald ikke hænge for enden

af sengen". Her er der også fokus på, hvad boksen *ikke* kan. At finde fejl og mangler synes derfor at stå centralt i dette møde. Dette møde repræsenterer meget godt, hvordan driftslogikker i sprog og holdninger kan vise sig i praksis. Sproget virker lukket, og der synes at kunne spores en vis usikkerhed ved det nye produkt. En bestemt holdning – eller forestilling – til noget endnu uvist synes således her at blive udkrystalliseret som noget negativt og problematisk.

I forbindelse med *fodpedalholderen* viser der sig også flere driftslogikker. Der har tidligere været udviklet en model med skum, som flere af sekretærerne har afprøvet. Sekretærerne var glade og tilfredse med skummodellen, men den viste sig at være for skrøbelig og for besværlig at gøre ren, hvorfor skummodellen efterfølgende var blevet modificeret, og en ny plastmodel var udviklet i stedet. På et møde med en af sekretærerne, idéhaveren og en ekstern virksomhedsejer udspiller nedenstående scenarie sig:

Eksempel 2:

IK: Det er noget i den stil, som vi gerne vil tilbyde jer.

Sekretær: Jammen, heh, den er jo alt for ustabil.

Repræsentanten for virksomheden: Ja, det ved vi godt, men det er noget i den stil, vi gerne vil tilbage til. Ikke helt den samme som den model der, men noget i den stil.

Sekretær: Ah, okay. Ja, men den i skum var nu noget bedre at stå på.

Repræsentant for virksomheden: Ja, men det vil blive alt for dyrt at udvikle en ny form.

Den har vi allerede brugt mange midler og penge på at udvikle.

IK: Vi vil gerne høre, hvad I har at sige, men det er det her, som vi skal arbejde videre med.

Dette er et eksempel på, hvordan en hel gruppe kan begynde at tænke i driftslogikker på samme tid. Alle tre parter holder sig til det, som de har kendskab til. Sekretæren holder fast i en tidligere models overlegenhed (en model som hun har kendskab til), og som hun gentagene gange nævner. Virksomheden holder fast i, at det er for dyrt at udvikle, og at de allerede har brugt mange penge og tid på det. IK'en holder ligeledes fast i, at det ikke er muligt at gå tilbage til den tidligere model. Alle tre parter synes her at tænke i egne kendsgerninger, hvor særligt virksomheden og sekretæren gentager sig selv, og IK'en forsøger at bygge bro mellem de to partnere, men med oplæg til en lukket dialog (vi vil gerne høre hvad I siger, *men...*). Sekretæren understreger endvidere efter mødet, at den "gamle løsning altså var bedre". Dette synes også at indikere, hvor fasttømret denne holdning er hos sekretæren.

Eksemplet viser endvidere, at hvis der er flere i samarbejdet, der begynder at tænke i driftslogikker, så kan det nemt sprede sig til de andre aktører i teamet. Dette er en tendens, som jeg har oplevet flere gange i større teams (med flere end 3-4 personer til stede). I eksemplet med fodpedalholderen ses det fx, hvordan sekretæren starter ud med at afvise modellen (der henkastes et halvt grin til at

starte med) efterfulgt af et forsvar fra virksomheden. Den ene driftslogik afstedkommer den anden, som så sætter gang i en tredje. Dette synes også at fremgå af sproget, hvor de mange men'er hurtigt bliver en del af vokabulariet – der konkurreres så at sige på argumenter og forskellige overbevisninger.

I forbindelse med *SOM-projektet* er der også eksempler på driftslogikker. I forbindelse med klargøringen til kliniske forsøg skal der forberedes ansøgninger til flere komitéer og råd. Her er en kort interaktion mellem den pågældende læge og IK'en.

Eksempel 3:

Anders: Ja, det er jo ikke så godt det der (peger på en sætning i udkastet).

IK: Ja, okay.

Anders: Så er der også lige den der med (...) ja, det hedder altså (...).

IK: Okay, det vidste jeg faktisk ikke.

Anders: (peger på en sætning) Det er jo noget forbandet vrøvl, du har skrevet der.

IK: Nå, hvad da?

Anders: Joh, men... Ej, den kigger jeg lige på. Men det er jo ikke en kritik af dit arbejde.

Det skal bare være i orden.

Her har Anders særligt fokus på småfejl og formuleringer. Gentagne gange fremhæver han, at "det ikke er så godt". Da innovationskonsulenten efter et par rettelser spørger, hvad der er galt med en konkret formulering, har han svært ved at pege på, hvad det er, der er galt. Ikke desto mindre lader det til, at han synes, der *er* noget galt. Ubehaget ved fejl – eller hvad der synes at fremstå som fejl – synes her at stå centralt. Det underbygges også af Anders' kommentar "det skal bare være i orden". Her ses det, hvordan driftslogikker i form af fejlfinder og ubehaget ved fejl er i centrum. Frygten for at lave fejl synes således her at være et fremtrædende indtryk.

Der har nu været præsenteret en række eksempler på, hvordan driftslogikker viser sig i det relationelle møde i innovationsprocessen. Nu rettes blikket mod en kortlægning af innovationslogikker i innovationsprocessen.

2. Eksempler på innovationslogikker

I forlængelse af eksempel 2 (samarbejdet om fodpedalholderen mellem sekretæren, virksomheden og IK'en) skifter IK'en over til en innovationslogik på følgende måde:

Eksempel 4: (eksempel 2 fortsat)

IK: Det er meget godt. Jeg tænker, at det, som vi skal prøve at finde ud af her, er, hvordan vi kan løse den problemstilling, vi står med nu. Hvad tænker I der?

Sekretæren: Der tænker jeg, at hvis vi kunne få en model, der er lidt blødere end den der (peger på den nyeste model), så vil det være fint. Jeg kan så forstå, at vi ikke kan få den gamle, men det er måske muligt at lave en mellemting? For det er noget, vi virkelig har brug for.

Virksomheden: Vi vil godt være med på at prøve at se på, om vi måske ikke kan finde et materiale, der er blødere, og som så kan imødekomme jeres behov.

IK (2): Her har vi faktisk kendskab til en virksomhed i lokalområdet. Hvad siger I til, at vi hører dem ad?

Virksomheden: Det vil være helt fint med os.

Sekretæren: Jo, det vil da være fint nok.

Her ses det, hvordan IK'en bryder ind og skifter logik ved at stille et mere undersøgende spørgsmål og påpeger, hvad IK'en tænker, er det relevante at fokusere på. Sekretæren hopper med på vognen og spørger, om det ikke er muligt at finde et kompromis. Ligeledes er virksomheden også åben for at afsondre nye muligheder, der kan tilfredsstille begge parter. Fra at have konkurreret på argumenter (se eksempel 2) synes aktørerne her at undersøge, hvordan en mulig løsning kan findes. Dette viser sig både i det mere spørgende og undersøgende sprog, såvel som en delvis åbenhed over for noget ukendt - dvs. den endnu ikke udviklede model. Dette eksemplificeres fx ved, at sekretæren spørger indtil, om det ikke er muligt at finde en mellemløsning, hvor virksomheden er åben for idéen og IK (2) (den anden innovationskonsulent i mødet) spiller ud med et muligt forslag til at afprøve det, der efterspørges. Dette eksempel viser i øvrigt også, hvordan et lukket sprog (driftslogikkerne fra eksempel 2) kan blødes op.

Af de fire analyserede processer er projektet omhandlende beholderen til væske det projekt, hvor innovationslogikker har været mest fremtrædende. I det følgende eksempel skal vi se, hvordan et team bestående af fem personer fra forskellige afdelinger på AAUH kan få en "idé til at vokse og gro", som en af personerne i teamet formulerede det. Her bliver fejl ikke fremhævet som noget negativt, og idéer undersøges i højere grad frem for at blive skudt ned. Ligeledes er dialogen overvejende åben. Her er et lidt længere uddrag fra et af møderne:

Eksempel 5:

IK: Jeg har været på virksomheden og forsøgt at undersøge, om den funktion, vi snakkede om sidst, kunne fungere. Så er jeg kommet frem til dem her (IK tager de nye modeller ud af en pose). Dette er kun for at vise, om idéen kan virke, hvordan det endelige produkt så bliver, må vi jo lige vente med at se.

(Anders tager fat i produktet og piller ved det)

Jørgen: Ja, okay, så når man trykker der på midten, så kommer væsken ud?

IK: Ja, på den her model gør det. På den anden model virker det på denne måde (IK gestikulerer)

Christian: Ja, okay (Christian rejser sig ivrigt op). Kunne man forestille sig, at man på en eller

anden måde kunne bruge tyngdekraften til at få væsken ud? Så kunne man måske have vandbeholderen til at gå langs ryggen?

IK: Det tror jeg vil være lidt svært at lave.

Christian: Også hvis det er en lang slange, som går ned langs ryggen?

IK: Så du tænker, at man på en eller anden måde kunne danne et tryk ved hjælp af tyngdekraften, som får væsken ud?

Christian: Ja, for eksempel.

IK: Ja, det kan vi godt prøve at arbejde videre med.

Anders: Ja, det kan vi også. Det er altså en helt fantastisk løsning den her (sidder og leger med det præsenterede produkt i hånden).

Frank: Ja, jeg synes også, at den ser rigtig spændende ud.

Jørgen: Ja, kunne man måske forestille sig *idé x*..?

Anders: Det tror jeg vil blive lidt svært, men man kunne jo sagtens prøve at indtænke idéen.

Christian: Ja, det vil jo være smart, hvis den sad sådan, at den lige var til at få fat i.

Jørgen: Hvad med den model, som jeg havde med, hvor der var en snor, der kunne køre ud og ind (peger på en tidligere model) – du ved, ligesom med lift-kort til, når man er på ski?

Anders: Ja, der var der jo det problem med rengøring.

Jørgen: Nårh ja, det er da også rigtigt. For den er jo ellers hurtigt sådan lige at få ud og ind. (alle griner)

IK: Vi kunne jo prøve at se, om den kunne sidde fast med en eller anden form for klæbemiddel.

Anders: Altså en slags klister?

IK: Ja, f.eks.

Her starter IK'en ud med at fastlægge spillereglerne ved at understrege, at det er idéen, som er til genstand for diskussion. I forlængelse heraf forklarer innovationskonsulenten, at det endelige produkt vil komme til at se anderledes ud, så det er princippet, der er det interessante at få undersøgt. Der bliver således fra starten af samarbejdet lagt op til, at der arbejdes med noget endnu ukendt. Dette synes at give anledning til andre idéer. Efter en hurtig afklaring af de to nye modeller tager en af aktørerne (Christian) stafetten op og slynger en helt ny idé ud i rummet, som der så reflekteres over.

Uddraget fra interaktionen viser også meget godt, hvordan "fejl" og uenigheder håndteres i et møde med mange innovationslogikker. Da Jørgen fx spørger indtil *idé x*, svarer Anders, at han kunne forestille sig, at det er svært, men at idéen godt kan indarbejdes. Anders tilkendegiver her sin uenighed med forslaget, men ikke med idéen. Det gør, at idéen endnu ikke er skudt ned, hvilket får de andre aktører til at arbejde videre med idéen.

Herudover synes der også at være en høj grad af tillid mellem aktørerne i teamet. Min oplevelse efter at have fulgt dette team er, at aktørerne ikke er bange for at sige noget "dumt" og deltage i debatten. Der er en lyst til at deltage og bygge videre på andres idéer, og der jokes ofte – særligt, hvis der er en, der skulle sige noget "dumt". Ligeledes synes der at være en accept af, at der arbejdes med noget endnu ukendt, hvilket indebærer usikkerhed og ufærdige løsninger. Dette fremgår i øvrigt også af overstående eksempel, i det aktørerne kommunikerer undersøgende frem for konkluderende ("Kunne man måske ..?", "Hvad med ..?", osv.)

3. Eksempler på samspillet mellem drifts- og innovationslogikker

I det overstående afsnit har jeg forsøgt at vise, hvordan drifts- og innovationslogikker fremtræder i innovationsprocessen. Nu skal vi undersøge, hvordan de to logikker spiller sammen i innovationsprocessen.

Hvis vi starter med projektet om fodpedalholderen, så kan der argumenteres for, at innovationskonsulentens intervention (se eksempel 4) bryder den lukkede dialog ved at stille et åbent spørgsmål. Fokusskiftet gør, at de andre aktører får mulighed for at byde ind med deres bud på, hvordan der givet vis kan findes en løsning på problematikken, som tilgodeser de forskellige aktørers interesser. Det gør, at det bliver gjort klart for alle aktørerne, at der kan findes en anden løsning. Samtidig muliggør skiftet fra den dominerende driftslogik til en innovationslogik, at der – med færre forbehold – åbnes op for at finde en fælles løsning. Afsluttende slutter den anden innovationskonsulent af med at foreslå en konkret løsning (at der tages kontakt til en virksomhed i lokalområdet). Der synes således at tegne sig et billede af en overgang fra driftslogik til innovationslogik og tilbage til en driftslogik. Forskellen på de indledende driftslogikker (eksempel 2) og afsluttende driftslogikker (eksempel 4) er, at driftslogikkerne i eksempel 2 er præget af konkurrence på argumenter – de synes afvisende – hvor driftslogikkerne i eksempel 4 indikerer en handleanvisning – de synes således at afklare et spørgsmål frem for at afvise det. Disse to forskellige former for driftslogikker har jeg oplevet utallige gange. Nogle driftslogikker synes at være afvisende eller hæmmende for processen (som i eksempel 2) – andre synes at være afklarende ved at konkretisere en idé eller et forslag (som i eksempel 4).

Hvis vi minutiøst forsøger at kortlægge samspillet, er et endnu klarere eksempel på, hvordan drifts- og innovationslogikker kan spille sammen eksemplet med beholderen til væske (se eksempel 5). Her starter Jørgen ud med at spørge ind til, hvordan prototypen virker (innovationslogik). IK'en afklarer Jørgens spørgsmål (driftslogik). Herefter hopper Christian op af stolen og slynger en ny idé ud i lokalet (innovationslogik). IK'en er indledningsvist skeptisk over for idéen (driftslogik). Christian præciserer herefter sin idé ved at spørge "også hvis?" (innovationslogik). IK'en stiller herefter et afklarende spørgsmål (så du tænker at..?) (driftslogik) og slutter af med at indgå en aftale om at arbejde videre med idéen. Her fremgår det, hvordan en vekselvirkning mellem de to logikker er

medvirkende til, at de to aktørers forståelse for idéen blive gjort klar. De to aktører hjælper, så at sige, hinanden med at gøre en abstrakt idé relaterbar til en kendt praksis.

Umiddelbart efter denne seance fortsætter Anders ved at tage udgangspunkt i den præsenterede idé/prototype på mødet. Jørgen følger op ved at foreslå *idé x* (innovationslogik). Anders skyder efterfølgende forslaget ned (driftslogik), men er åben for at arbejde videre med idéen. Jørgen spørger herefter ind til en tidligere idé (innovationslogik), hvor Anders afklarer problematikken (driftslogik). Innovationskonsulenten byder herefter ind med en ny løsning på problematikken (innovationslogik) og Anders eksemplificerer (driftslogik), hvorefter seancen afsluttes.

Her ses det igen, hvordan en vekselvirkning mellem de to logikker er med til at skabe fælles forståelse for det, der arbejdes med. Ligeledes fremgår det, hvordan en spæd idé (fx en prototype) innoveres i et relativt åbent forum. Denne øvelse er ikke nem og kræver en høj grad af gensidig tillid og medvilje, før en sådan seance kan opstå. Jeg har i løbet af feltstudierne stødt på flere eksempler, hvor et skifte i tankelogik bryder en fastlåst proces (som det f.eks. er beskrevet i eksempel 4 om fodpedalholderen). Samtidig er det de færreste der, som teamet med beholderen til væske, kontinuerligt kan fortsætte en vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker.

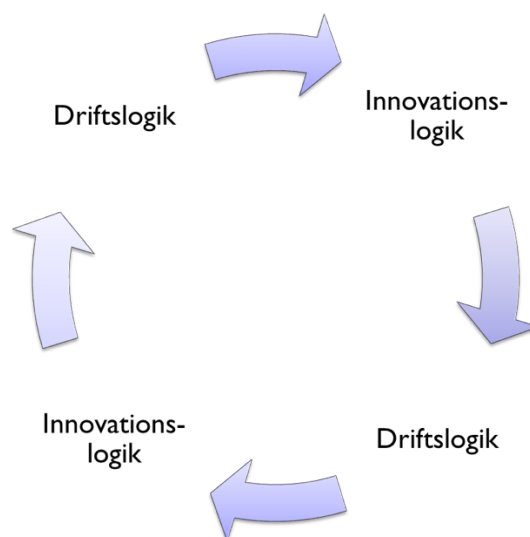
Som observatør er det imidlertid tydeligt at se, hvordan kvaliteten af innovationsprocessen forøges, når der løbende er en vekselvirkning mellem de to logikker (som i eksempel 5). Men som en af deltagerne i teamet sagde (og som IK'en efterfølgende bekræftede), så var processen mere træg i starten, hvor aktørerne holdte sig tilbage og havde sværere ved at samarbejde. Som Frank fortalte mig efter et møde: "Så det er blevet rigtigt godt, efter innovationskonsulenten kom med i forløbet. Det er så dejligt at se, hvordan en idé kan vokse og gro". Dette indikerer, at der skal arbejdes bevidst med relationerne i et team, før en proces kan forbedres. Det kan i sig selv give en tro på, at processen nok skal lykkes (hvilket grundlæggende afspejler en innovationslogik).

Herudover kan en sådan vekselvirkning også bidrage til et *drive* i processen, som løfter arbejdsglæden og lysten til at arbejde videre. I eksemplet med fodpedalholderen blev en negativ stemning fx vendt til en forløsning mellem parterne (se eksempel 4). Det betød, at alle parter forlod mødet med en større lyst og gejst til at arbejde videre med projektet. Ligeledes fremgår det af eksemplet med beholderen til væske (eksempel 5), hvordan aktørerne er ivrige efter at bidrage til processen (Christian hopper fx op af stolen for at fortælle om sin idé). I forbindelse med samme projekt har jeg også oplevet deltagere i teamet give udtryk for deres glæde ved fx at sige "ih, hvor er det altså bare spændende det her". At være bevidst om, hvordan forskellige tankelogikker spiller sammen, synes således også at have en betydning for arbejdsmiljø og -glæde.

E. Diskussion og implikationer

Jeg vil nu forsøge at begrebsliggøre de overstående empiriske fund og på baggrund heraf udlede nogle teoretiske indsigter.

Den empiriske analyse synes at vise, at en løbende vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker kan forbedre innovationsprocessen ved (1) at udvikle og konkretisere en idé og (2) styrke drivet og arbejdsglæden. Som illustreret i figur 1, skal vekselvirkningen forstås cyklisk. Det vil sige, at processen starter med en ny idé eller et forslag (innovationslogik), der efterfølgende konkretiseres - eller 'oversættes' - til en kendt praksis eller meningshorisont (driftslogik), som så videreudvikles og igen konkretiseres (endnu en sekvens af først en innovationslogik efterfulgt af en driftslogik). Hvis en gruppe gennemlever en løbende vekselvirkning, er mit argument således, at det vil forbedre innovationsprocessen ved at kvalificere en given idé, samt at give processen et nyt drive. Om det så er tilstrækkeligt til at skabe en succesfuld innovation - noget, der indoptages i praksis - er langt fra sikkert. Det er der for mange ubekendte til at kunne forudsige på forhånd.



Figur 1: Vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker

En afgørende antagelse for, at vekselvirkningen mellem drifts- og innovationslogikker kvalificerer innovationsprocessen, er imidlertid, at driftslogikkerne er *afklarende* og ikke *afvisende*. Hvor en afklarende driftslogik konkretiserer eller afklarer en ny idé eller et nyt forslag, afviser og problematiserer en *afvisende driftslogik* den nye idé. Eksempler på disse to slags driftslogikker så vi fx tydeligt i eksemplet med fodpedalholderen (eksempel 2 og 4). Det er muligt at komme på nok så mange gode idéer, men hvis der ikke er nogen til at oversætte eller konkretisere dem, forbliver de blot abstrakte i skyerne. I den forstand kan man sige, at driftslogikken er innovationslogikkens forudsætning, når en idé skal videreudvikles. I tillæg til den oprindelige skildring mellem drifts- og innovationslogikker kan man således tilføje sondringen mellem afklarende og afvisende

driftslogikker (se tabel 2). Hvis innovationsprocessen skal kvalificeres, vil det således kræve en løbende vekselvirkning mellem en innovationslogik og en afklarende driftslogik. Det er derfor vigtigt, at IK'en mestrer at få samspillet mellem de to logikker til at understøtte hinanden frem for at modarbejde hinanden. Det er ikke altid nemt, da afvisende driftslogikker synes at dominere.

	Afvisende driftslogik	Afklarende driftslogik	Innovationslogik
Sprog	Lukket dialog - "joh, men..."	Spørger ind til det, der ikke umiddelbart giver mening - "så det du tænker er..?"	Åben dialog - "kunne man forestille sig, at..?"
Adfærd	Finder fejl og placerer skyld	Afventende og lyttende. Accepterer hverken fejl eller placerer skyld	Accepterer og anerkender fejl
Holdninger	Fejl er uacceptable og må ikke finde sted	Fejl er mindre vigtige	Fejl er acceptable og en del af processen

Tabel 2: Drifts- og innovationslogikker i sprog, adfærd og holdninger

Det nye i denne begrebsliggørelse er at forstå drift (udnyttelse) og innovation (udforskning) udtrykt som (særskilte) tankelogikker - herunder deres samspil - fremfor at forstå drift og innovation som aktiviteter og ressourcer (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek et al., 2009; Smith & Umans, 2015). Denne nye begrebsliggørelse bidrager til at forstå, hvad det er for nogle mekanismer, der hæmmer og fremmer innovationsprocesser i en moderne (drifts)organisation.

At interaktion mellem medarbejdere i et team er vigtig for at skabe fælles mening og forståelse i et innovationsprojekt stemmer overens med Brixs (2017) empiriske fund. I den forstand kan vekselvirkningen mellem drifts- og innovationslogikker også tolkes som en form for "forhandlet mening". Ved løbende at veksle mellem de to logikker formår medarbejdere i højere grad at skabe en fælles forståelse for det, der arbejdes med. Samtidig underbygger de empiriske resultater også vigtigheden af (gensidig) tillid for innovationsprocessen og evnen til at veksle mellem de to logikker (Ulhøi, 2005). Det er dog ikke muligt her at sige noget om kausalforholdet mellem tillid og evnen til at veksle mellem de to logikker: Er det tillid, der muliggør vekselvirkningen mellem de to logikker - eller skaber vekselvirkningen mellem de to logikker mere tillid?

Resultaterne udfordrer endvidere differentieringssynet på ambideksteriet og idéen om, at det er svært at forene drift og innovation. Som vist her, synes (afklarende) driftslogikker at være forudsætningen for, at innovationslogikker kan oversættes til en praksis, der er relaterbar for

medarbejderne og dermed organisationen. Det indikerer samtidig, hvor kontekstuel betinget innovationsprocesser er (Simsek et al., 2009).

Resultaterne indikerer imidlertid også, hvorfor det kan være en udfordring at forne drift og innovation: Drifts- og innovationslogikker kan også modarbejde hinanden. Hvis en ny idé eller et nyt forslag (en innovationslogik) følges op af en afvisende driftslogik, så bliver den indledende idé ikke konkretiseret i forhold til den kendte praksis. Det så vi fx i eksempel 1, 2 og 3, hvor aktørerne løbende understregede problemer og fremhævede fejl. Det gør endvidere, at innovationsprocessen bliver langsommelig og træg. Afvisende driftslogikker kan således besværliggøre processen – og måske endda resultere i, at processen går helt i stå. En fastlåst (og afvisende) driftslogik kan derimod løses op med en innovationslogik. Det så vi fx i eksempel 4, hvor processen var ved at gå i hårdknude.

F. Konklusion

Denne artikel belyser, hvordan forskellige tankelogikker enten kan være hæmmende eller opbyggende for innovationsprocesser på arbejdspladsen i den offentlige (sundheds)sektor. Dette er gjort ud fra en analyseramme bestående af, hvad jeg her har kaldt drifts- og innovationslogikker.

Som forventet er driftslogikker de mest fremtrædende logikker i de analyserede processer. Der findes stadig mange eksempler på innovationslogikker i de undersøgte innovationsprocesser, hvilket afkræfter forestillingen om, at medarbejdere i den offentlige sektor ikke kan tænke innovativt. Hvor driftslogikker synes at være 'normalen', optræder innovationslogikker typisk i situationer, hvor en gruppe af aktører udviser stor grad af tillid til hinanden – eller i situationer, hvor den pågældende innovationskonsulent er med til at styre processen.

Artiklen viser endvidere, at en vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker er hensigtsmæssig for at få "en idé til at vokse og gro" og skabe et drive i processen. Når udviklingen af en ny idé løbende udvikles og konkretiseres i forhold til den relaterede praksis, synes det at give kvalitativt bedre idéer. Samtidigt føler aktørerne involveret i processen et fornyet drive og lyst til at arbejde videre med idéen eller projektet. Glæden og drivet viser sig både verbalt og fysisk og synes at styrke arbejdsmiljøet. At skabe en løbende vekselvirkning mellem de to logikker synes således også at kunne forbedre arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Det er imidlertid vigtigt, at driftslogikkerne afklarer snarere end afviser en given idé. I den forstand har jeg peget på, at man kan skelne mellem afklarende og afvisende driftslogikker som begreb.

På baggrund af de empiriske observationer er der ydermere udviklet en simpel model over, hvad der skal forstås ved en vekselvirkning mellem drifts- og innovationslogikker. Modellen fremhæver, hvordan forskellige kombinationer af drifts- og innovationslogikker enten kan være fremmende eller hæmmende for innovationsprocessen. Der argumenteres for, at modellen er særlig hensigtsmæssig til at forstå, hvorfor innovationsprocesser forløber, som de gør.

At arbejde med udvikling og innovation kræver nogle helt bestemte tankelogikker - nogle tankelogikker, vi i øvrigt i ganske ringe grad bliver trænet i de daglige arbejdsformer. Vigtigheden af at inkludere mere relationelle orienterede analyser af innovationsprocesser synes således at være befordrende for vores forståelse af innovation. Jeg har her peget på, at sondringen mellem drifts- og innovationslogikker kan bidrage til en sådan forståelse.

Tak

Tak til Niels Nørgaard Kristensen, Stine Rasmussen, Mathias Heerup Nielsen, William Sjöstedt Bente Koch Pedersen, Jonas Stage, Christian Lindholst og den eksterne bedømmer for kommentarer. Også tak til Idéklubben og dens ansatte for deres forståelse for, at studier af innovationsprojekter i sig selv kan være lidt af et innovationsprojekt. Særlig tak til Gert Holm for uvurderlig sparring og kommentering gennem hele forløbet.

Referencer

- Aaen, J., Nielsen, J.A. & Elmholdt, K.T. (2018). 10 år med velfærdsteknologi: Strategi og praksis. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(3), 236-259. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i3.5552>
- Arrow, K.J. (1973). Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy*, 21, 303-317.
- Barth, F. (1967). *The role of the entrepreneur in social change in northern Norway*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Becker, M.H. (1970). Sociometric Location and Innovativeness: Reformulation and Extension of the Diffusion Model. *American Sociological Review*, 35(2), 267-282 <https://doi.org/10.2307/2093205>
- Bjerregaard, T. & Luring, J. (2012). Entrepreneurship as Institutional Change: Strategies of Bridging Institutional Contradictions. *European Management Review*, 9(1), 31-43. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2012.01026.x>
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001>
- Brix, J. (2019a). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2019-0034>
- Brix, J. (2019b). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The Learning Organization*, 26(1), 12-26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2018-0143>
- Choi, T., & Chandler, S.M. (2015). Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1011762>
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00029-5)
- Damanpour, F., Walker, R.M., Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organization. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

de Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.

<https://doi.org/10.1111/padm.12209>

Digmann, A. (2013). Kommunen som innovationslaboratorium. *Økonomistyring & Informatik*, 28, 289-320.

Downs, G.W. & Mohr, L.B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 700-714. <https://doi.org/10.2307/2391725>

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. I R.H. Killman, L.R. Pondy & D. Sleven (Red.), *The Management of Organization*, 167-188. New York: North Holland.

Edmondson, A. C., & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123-138.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00341.x>

Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Towards a New Economics*. New York: The Free Press.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Galbraith, J.R. (1982). Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5-25.

Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

<https://doi.org/10.2307/20159573>

Goul Andersen, J. (2019). Denmark: The Welfare State as Victim of Neoliberal Policy Failure? I Stefán Ólafsson et al. (red.), *Welfare and the Great Recession: A Comparative Study*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198830962.003.0011>

Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>

Granovetter, M.S. (1985). Economic Action and Social Structures: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., Røste, R. (2005). *On the Differences between Public and Private Sector Innovation*. Oslo: PUBLIN.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in practice*. London: Routledge.

Hansen, M.B. & Jakobsen, M.L.F. (2013). Offentligt sektor-innovation: Hvad er det? Og hvad er værd at vide om det? *Politica*, 45(3), 243-249. <https://doi.org/10.7146/politica.v45i3.69766>

Hastrup, K. (2010). Feltarbejde. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative Metoder: En grundbog*, 55-80.

Hoholm, T. (2009). *The Contrary Forces of Innovation: an Ethnography of Innovation Processes in the Food Industry*. Ph.D. afhandling, Norwegian School of Management.

Hoholm, T. & Araujo, L. (2011). Studying innovation in real-time: The promises and challenges of ethnography. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 933-939. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.036>

Holm, G. (2016). *Drift & udvikling – sådan får du det til at gå hånd i hånd*. København: Books on Demand GmbH.

Höglund, L. & Svärdsten, F. (2018). Strategy work in the public sector—A balancing act of competing discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 225-232. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.003>

Klitmøller, A., Luring, J. & Jonasson, C. (2006). *Entreprenørskab I den offentlige forvaltning – en eksplorativ undersøgelse af innovation i et processuelt perspektiv*. Konferencebidrag til Det Danske Ledelsesakademi, 11.-12. december 2006, København.

Klitmøller, A., Luring, J. & Jonasson, C. (2007). Medarbejderdrevet innovation i den offentlige sektor. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 71(4), 207-216.

Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (2015). *Deltagende observation: introduktion til en samfundsvidenskabelig metode*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A. & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894-907. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.005>

Lindh de Montoya, M. (2000). Entrepreneurship and culture: The case of Freddy the strawberry man. I R. Swedberg (red.), *Entrepreneurship: The social science view*, s. 322-355.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Mohr, L.B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *American Political Science Review*, 63, 111-126.

OECD (2010). *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. Paris: OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264083479-en>

OECD (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting and interpreting innovation data on innovation*. Paris: OECD.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Osborne, S.P. & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word That Would be King? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

Røste, R. 2005. *Studies of Innovation in the Public Sector*. Oslo: PUBLIN.

Simonsen, J.B. (2012). Drivers and barriers for employee-driven innovation at 3 Scandinavian hospitals - An anthropological field study. *Kask Innovation*.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>

Smith, E. & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812-833.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.849292>

Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24(6), 631-647. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(96\)00031-x](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(96)00031-x)

Thomas, P., McCulloch, J., While, A., Bosanquet, N., Ferlie, E. (2005). Increasing Capacity for Innovation in Bureaucratic Primary Care Organization: A Whole System Participatory Action Research Project. *Annals of Family Medicine*, 3(4), 312-317. <https://doi.org/10.1370/afm.309>

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Ulhøi, J.P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.003>

Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x>

Walker, R.M. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>

Watson, T.J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00979.x>

Watson, T.J. (2012). Making organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*. 1(1), 15-22.

Watson, T.J. & Watson, H.W. (2012). Narratives in society, organizations and individual identities: An ethnographic study of pubs, identity work and pursuits of 'the real'. *Human Relations*, 65(6), 683-704. <https://doi.org/10.1177/0018726712440586>

Wolfe, R.A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique And Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>

ⁱ Mængden af disse studier er i forhold til den resterende forskning om innovation ret begrænset (Lindh de Mantoya, 2000; Bjerregaard & Luring, 2012).

ⁱⁱ Ved embededness forstår Granovetter (1985: 481-482), at mennesker er forankret i en række af sociale relationer, som har en indvirkning på deres (økonomiske) aktiviteter.

ⁱⁱⁱ Hvilket står i kontrast til en mere traditionel definition af etnografi (se Hammersley & Atkinson, 1995).