

Den nye mulighed

Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

Sønderskov, Thomas Stengade

Document Version
Final published version

Publication date:
2011

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Sønderskov, T. S. (2011). *Den nye mulighed: Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*. Samfundslitteratur. Ph.d. Serie No. 16.2011

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934
ISBN 978-87-593-8470-1



Den nye mulighed – Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

Ph.d.-serie 16.2011



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Den nye mulighed

Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

Thomas Stengade Sønderskov

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d.- serie 16.2011

Den nye mulighed

Thomas Stengade Sønderkov

DEN NYE MULIGHED

Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Vejledere: Professor Daniel Hjort (CBS), professor Ole Fogh Kirkeby (CBS) og professor
Kurt Aagaard Nielsen (RUC)

April 2011

Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

1. udgave 2011
Ph.d. serie 16.2011

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8470-1
ISSN: 0906-6934

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Til Dorthé, Amélie & Norman

Forord

*We cannot solve our problems with the same
thinking we used when we created them*

Ovenstående citat af Albert Einstein understreger for mig, hvad denne afhandling og social innovation handler om, nemlig at forsøge at bidrage til en løsning af de problemstillinger vores samfund og virksomheder står over for uden at falde for meget tilbage i den vanetænkning, der synes at have medvirket til at skabe problemerne.

Jeg dedikerer denne afhandling til min hustru, Dorthe Sode Stengade Sønderskov, som på mange forskellige planer har givet mig rum og plads til afhandlingens projekt. Uden hendes accept og hjælp ville afhandlingen ikke have været mulig.

At finde sin egen røst kan være et arbejde. Jeg vil i denne forbindelse rette en tak til prof. dr.scient soc. Kurt Aagaard Nielsen, der i afhandlingens afsluttende faser har formået at få mig til at finde mig selv i teksten. Jeg vil også rette en tak til Forskerskolen OMS, og især dens leder, prof. dr. merc. Ann Westenholz, der har muliggjort mit forløb med Kurt Aagaard Nielsen.

Frederiksberg, april 2011

Thomas Stengade Sønderskov

Indholdsfortegnelse

FORORD	2
PROLOG	8
 KAPITEL 1.....	 10
INTRODUKTION.....	10
En ny mulighed	10
Forskningsspørgsmålet	11
Præcisering af ledelsesbegrebet brugt i afhandlingen	12
Aktionsforskningsmetoder som bottom-up ledelse	12
Social innovation, aktionsforskning og det kritiske	13
Afhandlingens resultat.....	14
Afhandlingens form.....	16
 KAPITEL 2.....	 18
EN INDFØRENDE RAMME FOR AFHANDLINGEN	18
CSI – en ny strategisk innovationsform.....	19
Afgrænsning af afhandlingen.....	21
CSR	21
Innovation.....	22
Socialt iværksætteri	24
Den politiske/etiske forbruger.....	25
Afgrænsning – opsummering	26
Forskningsfeltet Social Innovation	26
Corporate Social Innovation	29
Tre idealtypiske handleformer.....	30
Vejen til Nordic Sirius	33
Forskningens afsæt i New Markets.....	35
Samarbejdet udvikles	36
Opsummering	39

KAPITEL 3.....	41
PILOTFORLØBET	41
Innovationscentret.....	42
Scenografens arbejde.....	42
Metaforene mangrove, undergrund og død.....	44
Modstand, scenografens exit.....	45
En ekstern med interne forbindelser i koncerndirektionen.....	46
Metaforen attractor.....	46
Æstetikken i centrum.....	47
Det 'andet sted' og det tekniske.....	48
Indvielsen af Innovationscentret.....	48
Help on Call og HelpMonitor.....	50
Hvor anvendelig er produktet HelpMonitor?.....	51
Et flag.....	53
Proof of concept.....	55
Innovationssymposiet.....	56
Den gode rejse.....	65
Behov for en ny udviklingshorisont i New Markets-regi.....	65
CVC som udviklingsramme.....	67
Help on Call i version 2.0.....	67
Help on Call er rigtigt tænkt i den oprindelige version.....	69
Modstand, Marketing melder fra.....	71
CVC Investering i Help on Call.....	72
KAPITEL 4.....	74
INTERMEZZO.....	74
Management.....	74
Balance Score Card.....	74
New Markets Board.....	76
Effekterne af management.....	77
Trivselssamtalen.....	79
Modstand, nedprioritering af CSI-projekter.....	81
Projekt DrivQraft.....	81
Mikrofinansiering.....	82
Det traditionelle banksystem og indvandreriværksættere.....	84
Involve – en udviklingsbank.....	86
Nye refleksioner.....	87
Modstand, Involve og forskningsprojektets exit.....	88

Ny ekstern sponsor	89
Modstand, Involve stoppes	90
KAPITEL 5.....	91
NYE INNOVATIONSEKSPERIMENTER.....	91
En ny strategisk virkelighed	91
Allergi.....	92
It-færdighed – en nødvendig forudsætning for it-selvbetjening.....	93
Modstand inden CSI-eksperimentet	94
To CSI-grupper	96
It-færdighedsgruppen	96
Allergigruppen	96
Eksperimentet - i et kronologisk perspektiv	98
Uge 40 Kick-off og introduktion.....	98
Uge 41	101
Modstand under eksperimentet, forventningerne divergerer.....	101
Uge 43	103
Uge 44 og 45	103
Eksperimentet – i et procesperspektiv	104
Den filosofiske dialog	108
Drama.....	112
Det demokratiske islæt og indsigt i den fælles mulighed.....	116
Opsummering	120
KAPITEL 6.....	121
DECORUM.....	121
Kritik af de to store moralfilosofiske teorier.....	122
Afrunding, de to store moralfilosofiske teorier.....	123
Dydsetikkens mulighed.....	124
Introduktion til dydsetikken	124
Dyderne Aretē og Hêxis.....	125
Organisationsmedlemskab og communitas	126
Excellence of character og Excellence of mind	128
Tékhnê og phrônêsis.....	129
Er phrônêsis kreativ?.....	130
Tékhnê som livsvilkår	131
Forbindelsesleddet mellem dyderne og communitas	131

Det liminale	132
Liminalitet	133
Communitas igen	135
Liminaliteten operationaliseret	135
Liminaliteten og afhandlingens erfaringsdannelse	137
Under eksperiment Innovationsteatret	137
Under eksperiment Help on Call	137
Refleksioner over ledelsesfunktion og rolle	141
I forhold til liminalitet og liminale personer	141
I forhold til udvælgelse af deltagere	142
I forhold til det demokratiske	143
I forhold til dialog	143
I forhold til ledelse af det kreative	143
Erfaringsdannelse under intermezzoet	144
En ny forståelseshorisont for CSI	144
Begrebet Decorum	146
Det hybrides kunst – Decorum	148
Phrónēsis' rolle i Decorum	149
Poiēsis' rolle i Decorum	150
Opsummering	150
KAPITEL 7.....	151
BUSINESS COMMON SENSE	151
Max Webers bureaukratisociologi	152
Et dydsbegreb for bureaukratiet	153
Hvorfor bureaukrati?	154
New Markets og Max Webers livsorden	156
Business Common Sense og Byggeafdelingen	157
Business Common Sense og Help on Call	158
Business Common Sense og intermezzoet	161
Business Common Sense og nye innovationseksperimenter	161
Opsummering	162
KAPITEL 8.....	164
AFHANDLINGENS METODOLOGI.....	164
Sammenhængen mellem forskningsspørgsmålet og erfaringsdannelsen i afhandlingen	165
Pilotfasen 2006/2007	165

Intermezzo 2007/2008.....	166
Nye innovationseksperimenter 2008/2009.....	168
Den dialogiske aktionsforskningstradition	170
Et metodologisk eksempel: Dialogkonference.....	174
Kritisk Utopisk Aktionsforskning.....	175
Et metodologisk eksempel: Fremtidsværkstedet.....	176
Evokativ konceptualisering.....	178
EVK i et procesperspektiv	181
Fase 1: Skabelse af CSI-koncept	181
Fase 2: Dialogform I: Protreptik	182
Fase 3: Dialog form II: Drama	183
Fase 3 (fortsat): Fusion Cuisine.....	184
Fase 4: Valg og begrundelse: Indsigt i det fælles.....	185
EVK og gentagelsen	188
EVK i et kronologisk perspektiv	189
Før EVK	190
Under prøverne.....	190
Slip mellem prøverne og EVK-afslutning.....	190
CSI-lederens/aktionsforskerens funktion og rolle i EVK	191
Opsummerende sammenligning	192
Ontologi.....	192
Epistemologi.....	193
Fortolkning af forskningsprocessen.....	195
Forskningsetik.....	196
Datakilder i afhandlingen.....	197
The Challenge of Scope.....	198
KAPITEL 9.....	199
AFHANDLINGENS BIDRAG.....	199
Ledelsens funktion og rolle i CSI	203
CSI-ledelse	203
Ledelse af CSI	204
DANSK RESUMÉ.....	206
ENGLISH SUMMARY	212
BIBLIOGRAFI.....	217
INDEX OVER FIGURER.....	226
INDEX OVER TEKSTBOKSE	227

Prolog

Den 29. august 2005 bliver selskabet Nordic Sirius¹ optaget på Nasdaq OMX, den Nordiske Børs København (Nordic Stock Exchange Copenhagen), og senere samme år endvidere på et af de førende aktieindekser. Nordic Sirius' nye status forpligter, og koncerndirektionen planlægger fornyet vækst i tråd med aktiemarkedernes forventning ved bl.a. at lancere tanken om en innovationsafdeling. Selskabets 2005-regnskab viser solide sorte tal i kendte markeder, og innovationsafdelingen får til opgave at kapitalisere yderligere på denne vækst ved at opdyrke nye forretningsområder og ideer. En mission, der også fremgår af innovationsafdelingens fremtidige navn, *New Markets*.

Mange produkter ligner på tværs af Nordic Sirius' branche til forveksling hinanden. Derfor er selskabets brand en meget vigtig differentieringsfaktor i forhold til kunden.

Koncerndirektionen ønsker i 2006, at Nordic Sirius' brand i højere grad skal udtrykke både ansvarlige og forretningsmæssige hensigter, hvilket ligger i forlængelse af et generelt øget fokus på CSR² i samfundet. Det får organisationens brand og dens ca. 5000 medarbejdere til at fremstå progressivt, både i et nationalt og internationalt perspektiv.

Lige fra begyndelsen har koncerndirektionen tænkt New Markets som en faciliterende enhed. Dvs. at afdelingen primært ikke selv skal udtænke nye innovationer, men i stedet fremavle og assistere organisationens bestræbelser på at skabe nye innovative produkter og services. Dette udgangspunkt fremgår også af afdelingens status i organisationen som et cost center, altså en omkostningsenhed. Afdelingen forventes ikke at generere indtægter til

¹ Af hensyn til personers og værtsvirksomhedens ret til at holde læreprocesser fortrolige, er alle navne, innovationsprojekter, samt referencer, fx slogans, der kan lokalisere værtsvirksomheden nærmere inden for en branche anonymiseret. Jeg udlægger i kapitel 8, side 198 en forskningsetik, der understøtter ovenstående beslutning.

² CSR er kort for Corporate Social Responsibility, på dansk: Virksomhedens sociale ansvar. Se Afhandlingens Kapitel 2 for uddybning af begrebet.

Nordic Sirius som følge af dens aktiviteter. I stedet skal indtægter fra evt. succesfulde innovationer registreres i de divisioner eller afdelinger, der oprindeligt skitserer omridset af den nye forretningside. New Markets bliver fra starten understøttet finansielt af organisationen, men på sigt er det meningen, at afdelingen kan få tilført økonomiske midler til lønudgifter m.m. ved at indgå som en budgetteret ressource i divisionernes eller afdelingernes innovationsprojekter. Via dette strategiske afsæt bliver New Markets kerneydelse lig afdelingens evne til at lede i form af facilitering af forretningsudviklende innovationsprocesser – gerne på tværs af organisationen. Dette på en bedre og anderledes måde end organisationen indtil 2006 har evnet. *Bedre* fordi forretningsudvikling på ingen måde er et nyt fænomen for organisationen. *Anderledes* fordi New Markets overordnet har som ansvar at sikre, at innovationsleverancer, i form af services og tjenesteydelser, kan tolkes positivt ud fra den nye udlægning af organisationens brand, ellers udebliver evnen til autentisk at skille sig ud på markedet. Den nye innovation skal ideelt set være stedet, hvor cementering af Nordic Sirius' brand og den innovative differentiering går op i en højere enhed.

Verden tilbyder en overflod af praktisk orienterede innovationsmodeller, der sætter det forretningsmæssige i højsædet. I modsætning hertil viser 'det ansvarlige', der i New Markets innovative kontekst synes udlagt som synonym med 'en menneskelig indstilling til det at drive forretning', langt sværere at omsætte systematisk til praktisk og innovativ handling. Faktisk synes denne menneskelige holdning at skulle diktere, eller i hvert fald at have en betydelig indflydelse på, det strategiske univers, som New Markets er født ud af. I modsat fald kan det ikke sikres, at Nordic Sirius services og tjenesteydelser skiller sig ud fra andre konkurrenter, både i Danmark og internationalt, da konkurrenterne har samme adgang til forretningsmæssige innovations- og vidensmodeller. New Markets har fra organisationen arvet værktøjer til innovation fx kundeanalyser, surveys, statistik og brugerdrøven innovationsværktøjer m.m. Imidlertid følger der med disse værktøjer og analyser ingen manual til, hvorledes det menneskelige omsættes og inddrages som en ressource i en innovationskontekst.

Kapitel 1

Introduktion

Denne afhandling rapporterer fra et 3-årigt aktionsforskningsprojekt med et forandringsintenderende sigte, som jeg positionerer inden for forskningsfeltet *social innovation*. Dette forskningsfelt har inden for de sidste ti år oplevet en stærkt stigende opmærksomhed fra virksomheder i forhold til det forretningsmæssige perspektiv, både nationalt og internationalt. Afhandlingen placerer sig i forlængelse af ovenstående globale interesse og omhandler social innovation i relation til ledelse i en forretningsmæssig kontekst. Afhandlingen igennem udfolder jeg således dette forskningsområde, der internationalt går under betegnelsen *Corporate Social Innovation (CSI)*, (Kanter 1999, Jupp 2002).

En ny mulighed

Inden for de sidste år er der knyttet mange forventninger til social innovation i en forretningsmæssig kontekst. Dette gælder både, at CSI kan menneskeliggøre business generelt ved at forbedre den måde, hvorpå tingene bliver gjort, og ved at CSI kan skabe fornyet vækst og samtidig løse sociale problemstillinger, der i sidste ende berører os alle. Det kan være globale problemer, så som fattigdoms- og sygdomsbekæmpelse eller nationale problemstillinger i form af integration, aktivering af langtidsledige og forebyggelse af risiko, fx sygdom og misbrug. Alle problemstillinger er, som historien har vist, svære at løse fra politisk hold, men de kan måske løses af erhvervslivet via social innovation, samtidig med at der er forretningsmuligheder i løsningerne. Herhjemme har Erhvervs- og Byggestyrelsens enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse, også kaldet FORA, sammen med Innovationsrådet slået på, at social innovation i en forretningsmæssig kontekst kan være den

faktor, der kan differentiere fx danske virksomheders innovationer på globale markeder, hvor viden i langt højere grad vil blive en hyldevare. Social innovation er fremhævet som det element, der kan forvandle hyldevareviden til en vidensform, der forholder sig til kundernes problemstilling på en mere autentisk og holdningsbaseret måde. Håbet er, at social innovation kan skabe markedsnicher, der er sværere for andre at kopiere, fordi produkterne har et anderledes udgangspunkt for forløsning af kundens problemstilling.

Forventningerne til social innovation er ikke gået den akademiske verden forbi, og over de sidste ti år er udviklingen gået fra, at social innovation stort set ikke havde gennemslagskraft i den økonomiske videnskab, til at flere af verdens top-ti Business Schools, fx INSEAD i Frankrig, har oprettet udviklingscentre specifikt for social innovation i en erhvervsøkonomisk kontekst. Social innovation fremlægges som den nye mulighed for ansvarlig forretningsudvikling, og jagten er gået ind på at kvalificere, hvorledes social innovation er forskellig fra andre lignende begreber, og hvorledes begrebet kan løftes i en økonomisk kontekst. Motivationen for denne afhandling er at bidrage til ovenstående akademiske og praktiske udfordringer ved at stille følgende forskningsspørgsmål ud fra aktionsforskningens eksperimentelle afsæt:

Forskningsspørgsmålet:

Hvilken funktion og rolle har ledelse for CSI?

Aktionsforskningen har som central forudsætning, at ny viden kun kan skabes ved, at forskeren indgår i den praktiske forandring, som forskningsprojektet via eksperimentelle aktiviteter iværksætter. Jeg har derfor søgt efter en virksomhed med interesse i at udvikle ledelsesmæssig viden om CSI via eksperimentelle tiltag. Nordic Sirius/New Markets er i 2006 interesseret i et samarbejde, og de har, som led i forskningsprojektets metodologi, ansat mig som projektleder med CSI som virkefelt i perioden august 2006 til september 2009. Denne eksperimentelle stilling har været mulig i kraft af VTU's erhvervsPhD-ordning. ErhvervsPhD-ordningen har som erklæret mål at agere brobygger mellem forskningsverdens 'viden om vidensproduktion' og virksomhedernes praktiske kontekst.

Via aktionsforskningens videnskabsfilosofiske udgangspunkt bliver afhandlingens vidensproduktion praksisnær og relateret til afhandlingens casestudie, som tager sit afsæt i den lokale Nordic Sirius/New Markets kontekst.

Præcisering af ledelsesbegrebet brugt i afhandlingen

Ledelse kan være mange ting, og begrebet har vide rammer. Jeg vil derfor i afhandlingen skelne mellem ledelse og management – på engelsk mellem *leadership* og *management* (Kirkeby 2000:31 og 1998:25). Manageren er subjekt for egne handlinger, og han styrer medarbejdere, interessenter og objekter i den retning, han ønsker. I denne handling er autoriteten omkring manager-embedet den faktor, der legitimerer managerens handlinger over for medarbejdere og interessenter. Denne ledelsesform/proces kaldes også top-down. I modsætning til denne form står intentionen om at påvirke medarbejdere, interessenter og lederen selv (selvledelse) til at søge grænserne for det eksisterende – med det formål i fællesskab at finde *novum* i processen. Ledelse er i denne form bundet til at bringe processen fremad og i en retning, der er ønsket af flere. Ledelse handler således om at facilitere deltagerne i processen til et nyt 'vi'. Processer af denne type har bl.a. fået navnet *bottom-up* (Hjern 1982, 1983, 1987; Bogason 1992, 1995 og 1998). I modsætning til top-down forandringstiltag, der typisk koncentrerer sig om at vurdere om pre-opstillede mål er nået, baserer bottom-up sig på det, som Lars Hulgård (1997:17) kalder *modernisering fra neden*. Lars Hulgård (1997:17) fortsætter om bottom-up: "... Snarere koncentrerer blikket om at undersøge, hvilke problemstillinger vi har, og hvordan kan vi løse dem? 'Vi' refererer til de mennesker, som lider under konsekvenserne af handlingen." – En bottom-up proces tager således sit afsæt i den enkelte aktør med problemet, men inddrager samtidig processens øvrige deltagere omkring en praktisk fælles løsning af problemet. I mine øjne er CSI indbegrebet af ovenstående, og i kapitel 2 og 6 vil jeg komme nærmere ind på, hvori CSI er en særegen bottom-up proces.

Aktionsforskningsmetoder som bottom-up ledelse

På grund af forskningsfeltet CSI's nyetablerede karakter, og for at undgå at instrumentalisere ledelsesgerningen under managerfiguren, som nævnt ovenover, har jeg i afhandlingen taget afsæt i aktionsforskning som metode for ledelse af CSI-processer. Denne disposition er i 2010 understøttet af Murray et al.(2010), der kalder aktionsforskningen en metode for social

innovation. Aktionsforskningsfeltet har generelt bidraget med en lang og righoldig erfaringsbaseret viden om etablering af et 'vi' i deltagerprocesser, baseret på bottom-up. Jeg har samtidig valgt at tage udgangspunkt i aktionsforskningen som metodologi. Derved bliver forskningsprojektets metodologi og metode en sammenvævet syntese: Erfaringer og handlinger i projektet tager et metodologisk og metodemæssigt udgangspunkt i et eksperimentelt formuleret forskningsspørgsmål, der via aktionsforskningens praktiske afsæt giver sig udslag i handlinger, der igen skaber nye erkendelser, der igangsætter nye (selvoplevede) refleksioner over aktionsforskning som ledelse af CSI.³ Fra dette forskningsregi er det samtidig muligt at stille afhandlingens hovedspørgsmål uden specifikt at forudsætte viden om CSI-ledelse. Den faglige vidensproduktion om ledelse af CSI er ved forskningsprojektets opstart i 2005/2006 sporadisk og fragmenteret.

Social innovation, aktionsforskning og det kritiske

Traditionelt er aktionsforskningsfeltet kritisk især over for det positivistiske eksperiment, som forskningsfeltet, i afhandlingens terminologi, opfatter som vidensproduktion, baseret på manager-figuren. En del aktionsforskning udfolder desuden også det kritiske med baggrund i *kritisk teori*. En forskningstradition, der er fremvokset via forfatterne: Karl August Wittfogel (1896-1988), Karl Korsh (1886-1961), Georg Lukács (1885-1971), Max Horkheimer (1895-1973), Theodor W. Adorno (1903-1969), Jürgen Habermas (1929-) m.fl. Især de første af ovenstående forfattere blander eksplicit det kritiske med en omtænkning af samfundets strukturelle niveauer. En agenda, der i mine øjne ikke kan forliges med social innovation i en forretningsmæssig kontekst. Over for aktionsforskning, som er influeret af kritisk teori, fx *Kritisk Utopisk Aktionsforskning*, står *Dialogisk Aktionsforskning*. En forskningstradition, der er blevet kritiseret for at miste evnen til at levere et alternativt (kritisk) perspektiv i mødet med praksis (Nielsen og Nielsen, 2006: 76). Social innovation i en forretningsmæssig kontekst i min øjne behov for at kunne etablere et alternativt og kritisk blik – især i mødet med praksis – for at kunne etablere et udgangspunkt for en holdningsmæssig forandring.

Med udgangspunkt i de generelle forventninger til CSI-begrebet og i casestudiets praktiske kontekst, har New Markets og jeg taget udgangspunkt i aktionsforskningen og uddybet

³ Ovenstående arbejds-cirkel dækker aktionsforskning baseret på Kurt Lewins eksperimentelle afsæt, *Field Theory* (1951/2008) og ikke aktionsforskning generelt.

dennes filosofiske forudsætninger via dydsetikken som udgangspunkt for at kunne igangsætte innovative refleksioner over det at drive forretning i et menneskeligt perspektiv⁴. Dydsetikken er valgt af tre årsager. For det første mener jeg, at dydsetikken, i modsætningen til de to store moralfilosofier, nytteetikken og deontologien, sætter fællesskabet 'vi' centralt for individets mulighed for at re-orientere sig på et holdningsmæssigt plan. Muligheden for CSI synes givet ud fra samme præmis. For det andet opstiller dydsetikken ikke a priori regler for den gode handling, men lader i stedet denne tage sit afsæt i de muligheder, den lokale situation indeholder. Derved understøtter dydsetikken i radikal form et bottom-up ledelsesperspektiv. For det tredje ønsker aktionsforskningen og dydsetikken det samme, nemlig at åbne for potentialitetens rum; at verdenen kunne se anderledes ud. Et kreativt rum⁵, der er essentielt i enhver innovationsproces. Når New Markets og jeg leder eksperimentelle innovationsforsøg i Nordic Sirius, baseret på aktionsforskningens metoder, får vi erfaringer med ledelse af CSI ud fra forskningsspørgsmålet. Vi får desuden erfaring med dydsetikkens forklaringskraft i forhold til CSI. Herved kan der skabes dialog mellem vores selvoplevede erfaringsdannelse og dydsfilosofien i relation til CSI⁶. For at muliggøre at New Markets kunne deltage på lige fod med mig i brugen af dydsetikken, har jeg i væsentligt omfang undervist afdelingen i filosofi og dydsetik undervejs i aktionsforskningsforløbet.

Afhandlingens resultat

På baggrund af afhandlingen vil jeg først og fremmest rejse en debat om CSI's mulighed i den moderne virksomhed. Denne debat bliver bl.a. initieret af afhandlingens to centrale begreber, der via aktionsforskningens eksperimentelle metodologi er fremvokset undervejs: *Business Common Sense* og *Decorum*. Begreber, som jeg udlægger udførligt undervejs i afhandlingen (kap. 6 og kap. 7), men som indledningsvis kan opsummeres i det følgende: *Business Common Sense* beskriver den forandringsmodstand, der opstår, idet New Markets

⁴ Aktionsforskningen er som forskningshorisont også influeret af et normativt perspektiv, der dels viser sig i ønsket om en demokratisk vidensproduktion, dels via den normative intervention i praksis.

⁵ Jeg har i afhandlingen valgt at fremlægge nogle meta-kategorier fx kreativitet og potentialitet, som jeg ikke definerer nærmere. Dette valg er taget primært på grund af aktionsforskningens eksperimentelle afsæt, der lader CSI-innovation, forstået som en speciel kreativitet fremvokse undervejs i forskningsforløbet.

⁶ I et filosofisk perspektiv kan afhandlingens metodologi ses som trækkende på både fænomenologiske (grdl. af Edmund Husserl 1859-1938) og hermeneutiske elementer. Jeg har valgt at perspektivere EVK som metodologi indenfor aktionsforsknings domæne alene, da dette er afhandlingens grundlæggende videnskabsfilosofiske position. Samtidig synes både det fænomenologiske og det hermeneutiske dækket via aktionsforskningen, som via en analogi fremstår som et fortolkningsbaseret værksted.

og jeg igangsætter og leder de omtalte CSI-forløb. En modstand, der indledningsvis synes vigtig at overvinde, såfremt Nordic Sirius ønsker, at CSI skal realiseres. *Decorum* skal forstås inden for rammerne af dydsetikkens univers, men begrebet er samtidig en udbygning i relation til dydsetikken. *Decorum* beskriver en mental tilstand, hvori det er muligt på baggrund af indsigt i det fælles 'vi' mellem deltagergruppen at konceptualisere æstetisk og etisk og dermed overlappende kapaciteterne, dyderne *tékhnê* og *phrónêsis*. Jeg foretager senere i afhandlingen (kapitel 6) en grundig fremlæggelse af ovenstående græske dydsbegreber. Indledningsvis er dyden *tékhnê* indbegrebet af at tænke strategisk. *Phrónêsis* er dedikeret til *at gøre* og guider den gode handling. Det er to kapaciteter, som dydsetikken traditionelt opfatter som komplet forskellige videnshorisonter, men som jeg i afhandlingen via *Decorum* søger at forene i en æstetisk-etisk vidensform, der er forudsætningen for en menneskelig og kreativ forretningstilgang. Både Business Common Sense og *Decorum* har selvstændig relevans i relation til ledelse af CSI, og begge begreber er skabt i forlængelse af New Markets og min selvoplevede ledelsespraksis.

Ovenstående begreber skal ses i relation til afhandlingens ledelsesmetode, Evokativ Konceptualisering (EVK)⁷, der er det egentlige produkt af erfaringsdannelsen i afhandlingen. EVK udlægger på baggrund af aktionsforskningen i afhandlingen en funktion og rolle for ledelse under CSI. EVK præsenteres i afhandlingens kapitel 8. EVK er som aktionsforskningsmetode mere kritisk end Dialogisk Aktionsforskning, fordi EVK udlægger et handlingsregi, der tager EVK forbi *the linguistic turn*. EVK er mindre kritisk end Kritisk Utopisk Aktionsforskning, fordi det tager bestik af, hvad der er praktisk muligt. Utopien er lagt til side til fordel for en engageret realisme. – EVK er i afhandlingens perspektiv at opfatte som en ledelsesmetode, der fremmaner og retter en ikke nærmere defineret kreativ potentialitet i en bestemt udfoldelsesretning, nemlig CSI. Dette gøres ved, at EVK indeholder en række nyudviklede metoder, der bl.a. med baggrund i teater dels afslører Business Common Sense for deltagerne, og dels assisterer tilstanden *Decorum* på vej. Det er en videnskabsfilosofisk pointe, at materialet for EVK-processen stammer fra deltagerne

⁷ Begrebet Evokativ Konceptualisering (EVK) kommer oprindeligt fra CBS professor Ole Fogh Kirkeby. Selve udviklingen af EVK's indhold i afhandlingen er dog min egen. Ole Fogh Kirkeby har tilbudt mig at videreudvikle begrebet, og jeg synes, at Evokativ Konceptualisering dækker rigtig godt over mine fremmanede ledelseshensigter under eksperimenterne.

egne fornemmelser og stemninger omkring skabelsen af et 'vi' i processen. Deltagerne i EVK-processen evokerer sig selv og et fælles 'vi'.

Afhandlingens form

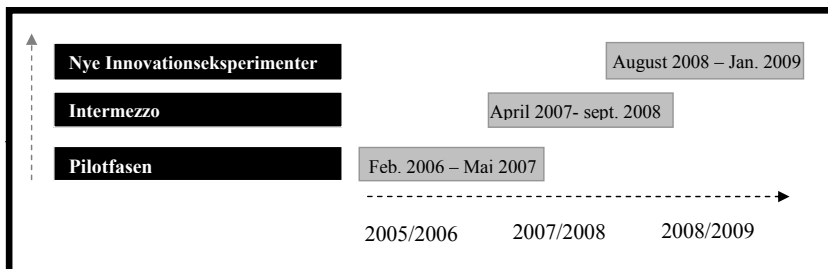
Valget af aktionsforskningen som grundlæggende videnskabsfilosofisk udgangspunkt gør en række indflydelser gældende i præsentationen af afhandlingen. Forståelsen opstår i aktionsforskningsregi først i interaktion med empirien. Derfor har jeg valgt at fremlægge en filosofisk indførende ramme i kapitel 2. Denne ramme er ikke skabt på baggrund af teori, men primært som en refleksion over New Markets og min erfaringsdannelse undervejs. Herunder vil jeg også inddrage, hvorledes jeg kommer i kontakt med afdelingen New Markets samt mine egne forudsætninger for at lede CSI i Nordic Sirius.

Kapitlerne 3, 4 og 5 fremlægger afhandlingens empirierfaring. I perioden 2006-2009 har New Markets og jeg i fællesskab igangsat seks større CSI-eksperimenter i Nordic Sirius. Hvor nogle af disse eksperimenter er forløbet over få måneder, har andre strakt sig i op til halvandet år. Afhandlingen indeholder empiri fra dem alle. Da Nordic Sirius har forretninger spredt ud over Norden og Europa, har noget af udviklingsarbejdet fundet sted udenlands. I fremlæggelsen af empirierfaringen fokuserer jeg på, hvad der konkret skete undervejs i eksperimenterne.

Jeg har valgt at opdele min empirierfaring i tre faser, som jeg har navngivet: Pilotfasen (kapitel 3), Intermezzo (kapitel 4) og Nye Innovationseksperimenter (kapitel 5). Fra Pilotfasen præsenteres to aktionsforskningsforløb. Det første er udviklingen af et innovationscenter (innovationsteater) i Nordic Sirius. Det andet er udviklingen af en sms-baseret informationstjeneste, kaldet *Help On Call*, der skal kunne varsle om begivenheder, der har indflydelse på rejsendes risiko for at havne i en alvorlig hændelse. I kapitel 4 fremlægges en række ledelsesmæssige og organisatoriske udviklinger i Nordic Sirius/New Markets i 2007, der har indflydelse på New Markets og mit virke. Desuden fremlægges to CSI-eksperimenter, som jeg kalder *Den nye kunderåd giver* og *Involve*. I Nye Innovationseksperimenter præsenteres også to CSI-forløb. Det første omhandler allergi, det andet omhandler it-kundskaber (på engelsk it-literacy).

I kapitlerne 6, 7 og 8 vender jeg tilbage til empirien, men denne gang ud fra et refleksionsperspektiv. I kapitel 6 præsenterer jeg Decorum. I kapitel 7 præsenteres Business Common Sense. Kapitel 8 udlægger og debatterer ledelsesmetoden EVK, der er det praktiske resultat af forskningsspørgsmålets afsæt. Da EVK ud over at være en ledelsesmetode, også er en aktionsforskningsmetode, har det for mig været naturligt at præsentere og udlægge EVK under afhandlingens metodologiafsnit (kapitel 8). Kapitel 9 præsenterer afhandlingens bidrag. Afslutningsvis findes sidst i afhandlingen et dansk og et engelsk resumé over afhandlingens vigtigste pointer, en bibliografi samt index over figurer og tekstbokse. – Herunder har jeg opstillet en oversigt over empiriperioden i et tidsperspektiv samt en oversigt over CSI-eksperimenter i Nordic Sirius.

Figur 1 Afhandlingens empiri i et tidsperspektiv.



Figur 2: Sociale innovationseksperimenter i afhandlingen.



Kapitel 2

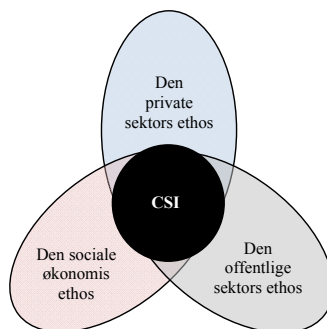
En indførende ramme for afhandlingen

Dette kapitel har til hensigt at skabe en indførende forståelsesramme for afhandling. Som nævnt i introduktionen har jeg – med baggrund i metodologien i afhandlingen – valgt at fremlægge denne forståelsesramme som en meta-refleksion over New Markets og min erfaringsdannelse undervejs. I kapitlets begyndelse findes en introduktion og afgrænsning af CSI set i forhold til relaterede forskningsområder. Dette er nødvendigt, fordi mange centrale forskningsaktører inden for området social innovation fremhæver, at grænserne for begrebet social innovation i en forretningsmæssig kontekst endnu ikke er helt fasttømret (Mulgan et al. 2010; Pol & Ville, 2009; Moulaert & Hillier, 2009; Roberts, 2008). Introduktionen af CSI først i dette kapitel er skabt på baggrund af aktionsforskningen gennem afhandlingen. Herefter præsenterer jeg forskningsfeltet Corporate Social Innovation (CSI), der er det forskningsfelt, der kommer tættest på intentionerne i afhandlingen. Mod slutningen af kapitlet præsenteres tre idealtypiske handleformer. Disse idealtypiske handleformer er også opstået som følge af afhandlingens erfaringer, og jeg har brugt dem undervejs som et dialogværktøj for intern afklaring i Nordic Sirius. Værktøjet har til hensigt at assistere læseren med at fastholde afhandlingens fokus i mødet med empirien. Endelig vil jeg redegøre for mine egne forudsætninger for ledelse af CSI og forskningsindsatsen i Nordic Sirius. Dette vil give læseren en baggrund for bedre at forstå min funktion og rolle i empirien.

CSI – en ny strategisk innovationsform

I en makro-økonomisk diskurs opdeles vores samfunds økonomi i tre sektorer: Den private, den offentlige og den sociale økonomi. Disse tre sektorer kan også skitseres gennem en række fundamentale karaktertræk, en ethos, med hver deres handlingsæt, der inden for den pågældende ethos opfattes som dydige. En ethos, der klassisk associeres med den private sektor, synes at have som mål at optimere nytten og profitten. Handlinger er dydige, hvis de maksimerer ovenstående to mål. Den offentlige sektors ethos har jeg tematiseret ud fra tanke- og handleformer, der udspringer af demokratiet som ideal. Dydige handlinger i den offentlige sektor udgår fra idealet om at behandle hinanden lige og beskytte individets rettigheder inden for staten som ramme. Det strategiske formål synes selvfølgelig også til stede i den offentlige sektor, og det er altid muligt at opfatte staten som en virksomhed, men i sidste ende fremstår sektorens ethos ikke primært som drevet af det strategiske. Den sociale økonomi udgøres af non-profit organisationer som fx Læger uden Grænser og frivillige organisationer som fx Kirkens Korshær. Ovenstående organisationer virker i afhandlingens perspektiv hverken motiveret af det optimeringshensyn, der er associeret med den private sektor, eller af de demokratiske rettighedsovervejelser, der er associeret med den offentlige sektor. I stedet lader det til, at ovenstående organisationer er drevet af en medmenneskelig holdning, der viser respekt for det enkelte medmenneske og en vilje til at agere i forhold til denne overbevisning i praksis uden staten som ramme. Sektoren har tiltrukket sig opmærksomhed over de sidste 10-15 år, fordi dette ethos i mange tilfælde bidrager med et andet perspektiv på mennesker. Et perspektiv, som samler op og skaber succeshistorier, hvor tiltag i de andre sektorer har fejlet. En succes, der samtidig har vist sig at have stor indirekte betydning for samfundets økonomi, fordi disse organisationer aflaster både offentlige og private pengeklaser. Ovenstående fremstilling af de tre sektors ethos fremstiller mål og midler som vidt forskellige inden for de tre sektorer.

Figur 3: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en CSI ethos.



Alligevel er det således, at hvis CSI skal have en selvstændig betydning som videnskabeligt begreb, må resultatet af CSI, nye services og processer, ud fra et strategisk udgangspunkt evne at skabe hybrider, der, illustreret via figur 3 (forrige side), trækker på flere sektors hammel. I modsatte fald opfylder CSI ikke den selvstændige plads, begrebet er blevet tiltænkt. Ovenstående udlægning gør CSI til en kompleks videnskabelig størrelse, der som udgangspunkt ikke er tværfaglig af natur, men derimod transdisciplinær og multi-målorienteret. CSI må i et filosofiskperspektiv derfor også siges at være baseret på en hybrid ethos, som det også fremgår af nedenstående CSI-definitioner (social innovation i en forretningsmæssig kontekst):

Figur 4: Tre definitioner af CSI. Farvekoden refererer til de tre sektorer ethos som anvendt i figur 1.

Stanford Social Innovation Review (2010)	INSEAD Social innovation Center (2011)	OECD's LEED Program/ Forum on Social Innovation (2010)
“A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than exiting solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals. A social innovation can be a product, production process, or technology (much like innovation in general), but it can also be a principle, an idea, a piece of legislation, a social movement, an intervention, or some combination of them.”	“We define social innovation as the introduction of new business models and market-based mechanisms, which can lead to sustainable economic prosperity and sustainable environmental and social benefits.”	“Conceptual, process or product change, organisational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories. ‘Social innovation’ seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contributes to improving the position of individuals in the workforce.”

Ovenstående tre CSI-definitioner demonstrerer samtidig gennem deres retorik udfordringen ved at formulere det hybride; de tre klassiske sektors ethos afsløres tydeligt i de respektive

definitioner. – Jeg vil over de næste siders afgrænsning tage udgangspunkt i ovenstående positionering af CSI som grundlæggende en hybridskabende ethos.

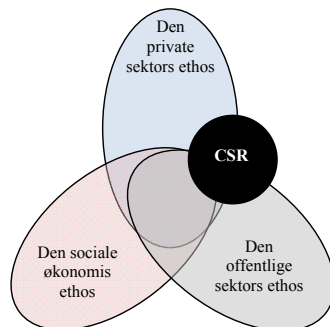
Afgrænsning af afhandlingen

Fire områder inden for det erhvervsøkonomiske forskningslandskab synes delvist at have samme intentioner som denne afhandling. De fire områder er: *Virksomhedens sociale ansvarlighed (CSR)*, *innovation*, *socialt iværksætteri* og *den politiske/etiske forbruger*. Jeg vil under hvert af de fire forskningsområder redegøre for, hvorfor netop disse er relevante at forholde sig til i forhold til intentionerne med forskningsprojektet. For at illustrere, hvori de fire områder er forskellige fra afhandlingens forskningsfelt, CSI, vil jeg tage udgangspunkt i figur 1, der fremlægger CSI's hybridskabende ethos.

CSR

CSR-forskerne Kai Hockerts og Mette Morsing⁸ fra Copenhagen Business School opstiller en tredelt niveau-inddeling af CSR-forskningens indsatsområder (Hockerts & Morsing, 2008): På det organisatoriske niveau (niveau ét) omhandler forskningen, dét som CSR er mest kendt for, nemlig interessenledelse (Stakeholder Management). Dvs. hvorledes virksomheden strategisk leder og holder styr på de aktører, der direkte og indirekte har indflydelse på virksomhedens evne til at opnå sine mål. Hockerts & Morsing (2008) kommenterer, at denne tilgang til CSR i virksomhederne i nogen grad har skubbet spørgsmålet om værdier og virksomhedens rolle i samfundet i baggrunden i CSR-forskningen: "Most firms conceptualize CSR primarily as a tool to reduce risks."

Figur 5: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en CSR ethos.



⁸ Hockerts og Morsings artikel: *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility, 2008 har dannet et tankemæssigt udgangspunkt for afhandlingens afgrænsning.

I det ovenstående synes den ansvarlighed, der generelt er associeret med CSR, reduceret til et middel til at nå virksomhedens forretningsmæssige mål via risikominimering.

På det institutionelle niveau (niveau to) beskæftiger CSR-forskningen sig med virksomhedens rolle i samfundet. På dette niveau fokuserer forskningen på virksomhedens berettigelse i samfundet, samt den rolle virksomheden skal indtage som ansvarligt medlem af samfundet. Dette forskningsområde inddrager government-litteraturen og fokuserer på opstilling af regler og procedurer for CSR. På det individuelle niveau (niveau tre) fokuserer CSR-forskningen på lederens værdier – og disse værdiers relation til virksomhedens procedurer og regler. Dette er også omtalt som det etiske niveau af CSR-forskningen. Hockerts & Morsing (2008) kommenterer, at denne del af CSR-forskningen for det meste trækker på Business Ethics litteraturen, der ikke fokuserer på det kreative og innovative, som er centralt for CSI. På baggrund af ovenstående har jeg placeret forskningsfeltet CSR, så det primært tager udgangspunkt i den private sektors ethos, dernæst delvist overlapper med den offentlige sektors ethos og endelig kun tangere den sociale økonomis ethos.

Innovation

Inden for de sidste tre årtier er innovation i stigende grad blevet identificeret som den primære faktor i udviklingen af virksomheders konkurrencekraft (Schumpeter, 1934; Drucker 1985; Von Hippel 1988; Christensen 1997, 2003; Kim & Mauborgne 2005). Af samme årsag findes i dag en overflod af definitioner på begrebet innovation. Ud fra et økonomisk perspektiv har det engelske Department of Trade and Industry (DTI) i 2010 defineret innovation som ”the successful exploitation of new ideas”⁹ dvs. kapaciteten til at konceptualisere og udvikle ideer til nye forretninger. I innovations-litteratur skelner man ofte mellem:

- 1) Innovation og invention
- 2) Inkrementel og radikal innovation
- 3) Teknologisk og brugerdriven innovation

⁹ www.dti.uk/innovation

Ad. 1 – Innovation og invention

Begrebet invention bliver normalt brugt om manifestationen af en unik ide, der ser verdenens lys for første gang. Begrebet innovation bruges, når en ide succesfuldt omsættes til forretning. I et klassisk økonomisk perspektiv tillægges innovationsbegrebet en monetær værdi, således at den forandring, innovationen indebærer, afkaster profit. I dag taler innovationslitteraturen dog også om andre former for værdi, fx kundeværdi, produktværdi og brand.

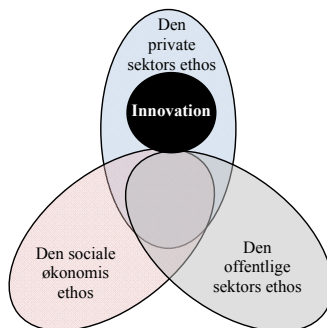
Ad. 2 – Inkrementel og radikal innovation

Inkremental innovation, dvs. gradvist stigende innovationsforandring, handler om de små forandringer, der opstår, når virksomheden anvender det, den har lært, på en ny måde. Radikal innovation har indfundet sig, når eksisterende teknologier eller markedsløsninger ikke kan gøres konkurrencedygtige med en ny teknisk eller markeds-mæssig forretningside. Et eksempel på radikal innovation i et økonomisk perspektiv er fx internetvirksomheden Amazon, der via internettet gav kunderne adgang til et langt større udvalg af bøger end normalt på tidspunktet samt meget hurtigere levering, lige meget hvor i verden kunden var placeret.

Ad. 3 – Teknologisk og brugerdreven innovation

Brugerdreven innovation er i forskningslitteraturen tæt knyttet til Eric von Hippels forfatterskab (1941-). I hans bøger og artikler (von Hippel, 1988; 2001) bruges brugerdreven innovation til at beskrive, hvorledes virksomheder via open source-bevægelsen, dvs. hobbylignende sammenslutninger, kan gøre brug af online brugerfællesskaber (communities) til at initiere og udvikle komplekse nye produkter. Brugerdreven innovation og CSI fremstår på nogle områder lig hinanden, idet de begge trækker på fællesskabet som innovationskraft. Den afgørende forskel er, at litteraturen omkring brugerdreven innovation kun forstår fællesskabet

Figur 6: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en innovation ethos.



(communities) gennem den økonomiske linse. Dette perspektiv er for snævert for afhandlingens (hybrid-)perspektiv. I et ledelsesperspektiv er de mest kendte modeller for ledelse af nytænkning og innovation: *Brainstorming*, samt Edward De Bonos (1985) *Six Thinking Hats*. Ingen af ovenstående ledelsesteorier har referencer til eller inddrager det sociale i innovationsprocessen. I figuren har jeg derfor placeret innovation, så det tager afsæt i den private sektors ethos.

Socialt iværksætteri

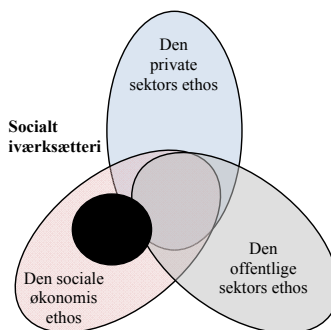
Begrebet socialt iværksætteri – på engelsk *social entrepreneurship* – har været brugt siden 1960'erne af fx Bill Drayton (1943-) og Michael Young (1915-2002) til at beskrive en iværksætter, der fornemmer et socialt problem og benytter sig af iværksætterprincipper, dvs. virksomheds-orienterede principper, til at

organisere en social forandring. I forhold til den klassiske iværksætter, som fx Alexander Graham Bell (1847-1922), der målte sig selv på evnen til at skabe profit, fokuserer en social iværksætter på evnen til at skabe sociale forbedringer. Internationalt er fænomenet bl.a. beskrevet af Elkington & Hartigan, 2008.

I Danmark står bl.a. Lars Hulgaard (2010, 2009, 2007, 1997) bag en række udgivelser om emnet. Socialt iværksætteri adskiller sig hovedsageligt fra CSI ved, at

begrebet omhandler et langt bredere spektrum af forskellige processer omkring skabelsen af social forandring, der ikke nødvendigvis behøver at omhandle profit-tænkning. Deri adskiller begrebet sig fra hensigten med CSI, der netop ønsker det hybridskabende. Jeg har derfor placeret socialt iværksætteri som tangererende hybrid-intentionerne i CSI, og delvist trækkende på den private sektors ethos. Jo mere socialt iværksætteri tager afsæt i den private sektors domæne, jo mere overlapper begrebet med CSI.

Figur 7: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en socialt iværksætter ethos.



Den politiske/etiske forbruger

Begrebet den politiske eller etiske forbruger forsøger fra et teoretisk perspektiv at fange de pludselige forandringer, der sker på konsumentensiden – især i forbindelse med store offentlige begivenheder, hvor virksomheder eller lande på baggrund af deres handlinger kommer til at fremstå i et dårligt lys. Begrebet er fra midten af

1990'erne blevet en markant størrelse i

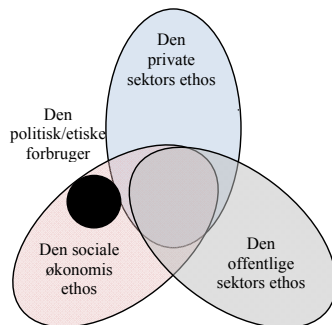
mediebilledet og i den offentlige debat (Morsing & Thyssen, 2003). Sagen om Shells Brent Spar og franskmændenes atomprøvesprængninger i 1995 afstedkom de første boykot-kampagner fra konsumenterne, og de fik bred opbakning på tværs af klassiske, politiske og demografiske skel.

Selvom litteraturen omkring den politiske forbruger ikke omhandler et forbrugerfællesskab, så viser Shells Brent Spar

et ad-hoc opstået (normativt baseret) fællesskab med kræfter til at påvirke selv meget stærke og

veletablerede lande og virksomheder. Meget af CSR-forskningen synes udsprunget af ønsket om at forstå og derigennem at kunne styre disse hurtigt opståede og til tider voldsomme kundereaktioner. Den økologiske bølge har også henledt opmærksomheden på den politiske forbruger som en ny positiv deltager i samfundet. CSI er ligesom forskningsfeltet den politiske/etiske forbruger dybt afhængig af, at der kan skabes positive relationer på tværs af producent og forbruger, som tager afsæt i andet end pris. I litteraturen fremstår den politiske forbruger som oplyst og intelligent. Han/hun kan påvirke virksomhedernes mulighedsrum ved at boykotte nogle varer og favorisere andre via køb. Den politiske/etiske forbrugers adgang til medbestemmelse er forbrugsvalget og pengepungen. (Morsing & Schultz, 2006). I figur 8 har jeg placeret forskningen omkring den politiske forbruger mellem en sociale økonomi ethos og den private sektors ethos, men forskningen synes ikke at tilbyde modeller til at forstå ad-hoc opståede normative fællesskaber. Forskningen fokuserer i overvejende grad på effekterne af forvandlingen fra 'almindelig forbruger' til 'politisk forbruger' for virksomhedens etablerede produkter.

Figur 8: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en politisk/etisk forbruger ethos.



Afgrænsning – opsummering

I det foregående har jeg kort skitseret de fire forskningsområder, der i en eller anden form berører feltet CSI. Ovenstående fungerer dels som afgrænsning, dels som behandling af de i afsnittet relaterede begreber, fx innovationsbegrebet, som jeg har vurderet, at det var formålstjenligt at behandle nærmere i ovenstående. Over de næste sider vil jeg behandle feltet social innovation, som CSI er en mindre del af. Da dagens sociale innovationsteorier endnu ikke kan siges at udtrykke et enigt forskningsfelt (ifølge forskningsfeltet selv, se fx Mulgan et al. 2010; Pol & Ville, 2009; Moulaert, 2009), har jeg valgt at belyse feltet ud fra tre trends: den *akademiske*, den *politiske* og den *forretningsmæssige*. Denne trendudlægning af feltet social innovation er samtidig berettiget af, at megen udvikling inden for feltet foregår uden for rammerne af det klassisk akademiske.

Forskningsfeltet Social Innovation

Den akademiske trend

Moulaert og Hillier (2009) opdeler helt overordnet forskerne inden for social innovation i skeptikere og optimister. Skeptikerne fremhæver, at social innovation er et modefænomen. Begrebet social innovation er et udtryk for en ny overfladisk CSR-trend i forretningsverdenens evigt foranderlige brandingstrategi. Optimisterne fremhæver, at social innovation har potentialet til at udfordre økonomisk innovation, såvel som forretningsmæssig praksis (Mulgan et al., 2010, Gibson-Graham, 2006). Begrebet har inden for de sidste 5-10 år igangsat en global bevægelse, der går på forandring både globalt, europæisk og nationalt – herhjemme fx organisationen *WeCollaborate*. Disse organisationer ønsker bæredygtige og miljøorienterede samfund med fornyet sammenhængskraft. Social innovation er i et akademisk perspektiv tidligere blevet undersøgt ud fra perspektiverne: de økonomiske (fx Mulgan 2010, 2007, 2006; Murry et al. 2009), urbane (fx Moulaert & Hillier, 2009) designmæssige (fx Burns et al. 2006) og pædagogiske (fx Freire, 1969). Langt den overvejende del af forskningen inden for det pædagogiske er foregået med udsatte grupper, fx fattige analfabeter, og med den hensigt at reintroducere dem som jobtagere i samfundet.

Den politiske trend

Fra politisk hold synes social innovation at være udråbt til den nye mekanisme, der formår at lade dem, der er berørt af et problem, træde i karakter omkring en løsning. Den politiske promovning af social innovation synes også at hænge sammen med en kritisk selverkendelse blandt politikere. De nuværende politiske strukturer og markedet har i fællesskab ikke formået at levere bæredygtige svar på nogle af verdens mest presserende udfordringer. Udfordringer som kræver både globale og nationale løsninger. Det gælder fx klimasituationen, verdens fattigdom og sundhed. Finanskrisen har udstillet et uhyre komplekst net af særinteresser og magtrelationer mellem lande, institutioner m.m. i en 'tilstand af tilstand'. Den politiske konklusion ift. de presserende problemer ser ud til at være, at klassisk statsledelse ikke er løsningen – der er behov for helt nye tiltag. Den politiske trend afspejles bl.a. ved, at USA's Barak Obama og Europas José Manuel Barroso begge har sat social innovation centralt på deres dagsorden for 2010/2011. Den amerikanske præsident har oprettet en afdeling for social innovation i Det hvide Hus og planlagt en fond, der skal levere finansieringskapital til lovende sociale innovationsprojekter over hele Amerika¹⁰. José Manuel Barroso har i forbindelse med lanceringen af EU's Renewed Social Agenda ligeledes udpeget social innovation som en af de centrale faktorer, der kan bringe bæredygtig vækst til Europa under og efter finanskrisen¹¹. Samtidig står de vestlige industrilande i de næste mange år over for store strukturelle forandringer, der ikke efterlader økonomiske ressourcer til, at nationalstaterne kan træde yderligere i karakter i forhold til de ovenfor skitserede problemer. Når de store årgange begynder at gå på pension, bliver presset på de offentlige serviceydelser væsentligt forøget, hvilket ikke levner plads til store internationale satsninger. Tal fra den danske sundhedsstyrelse viser, at udgifterne til sundhedsområdet allerede stiger mere end samfundsøkonomien som sådan. Inden for de seneste ti år har mervæksten i sundhedsudgifterne været over et procentpoint om året i forhold til den generelle indkomstvækst.¹²

¹⁰ Den sociale innovationsfond er planlagt som en *seed capital fund* – dvs. en fond, der søger at lokalisere, understøtte og geare sociale innovationsprojekter, der har et stort potentiale i forhold til at skabe sociale forbedringer i mange dele af landet. Fonden er på 50 \$, eller ca. 260 mio. danske kroner. Beløbet størrelse er, sammenlignet med venturefonde inden for it, biotek og medico, relativt beskedent.

¹¹ "The financial and economic crisis makes creativity and innovation in general, and social innovation in particular, even more important to foster sustainable growth, secure jobs and boost competitiveness" (Brussels, Press release 28/02 -2009).

¹² Henrik Dørge. En kostbar rettighed. *WeekendAvisen*, 262. årgang. Nr. 5, 5. – 11. februar 2010

Den forretningsmæssige trend

Denne trend omkring social innovation, der overlapper med CSI, tager afsæt i ønsket om fornyet vækst og udvikling. Social innovation er den nye form for business. Op gennem 1980'erne og 1990'erne har konkurrencen blandt virksomhederne centreret sig omkring optimering af værdikæder og produktionsfremmende foranstaltninger. Disse aspirationer er bl.a. kommet til udtryk gennem programmerne *Total Quality Management* (TQM), se fx Deming (1982), eller *Business Process Re-engineering*, se fx Peters (1982). Men i takt med at virksomhederne har taget ovenstående programmer til sig og er blevet bedre til optimering, har konkurrencen flyttet sig fra virksomhedernes interne optimering og ud på selve markedet. Denne udvikling har ført nye kompetencer ind i virksomhedens centrale maskinrum. Kreativitet og visionsarbejde, men også sociale kompetencer, som indlevelse og empati, er blevet vigtige, fordi de synes at give øget indsigt i kundens behov. Parallelt med ovenstående udvikling fremstår verden stadig mere videnskabsmæssigt globaliseret. En konsekvens er bl.a., at de nye økonomier har lært at absorbere teknologisk viden. Denne udvikling presser de etablerede industrilande, herunder Danmark, til at præstere endnu bedre på innovationsparameteret, især hvis man skal opretholde høje lønninger og velfærd i fremtiden. I en videnskabsmæssig og innovationsmæssig SWOT-analyse af de nye økonomier synes mange beslutningstagere og opinionsdannere at have bemærket, at de nye økonomier klarer sig godt på tekniske innovationsparametre, men mindre godt på sociale parametre. Kineserne og inderne kan fremstille ny insulin, nye enzymer og nye fladskærms-tv lige så godt som os, men har tilsyneladende sværere ved at konkurrere på sociale og bløde innovationskompetencer. Dette er en mulighed, der kan udnyttes. I et forretningsmæssigt perspektiv er det drømmen, at man via social innovation kan skabe fællesskaber af forbrugere i etiske og politiske communities omkring valg af produkter og services. Samtidig er det ambitionen, at social innovation vil evne at bringe kunden og virksomheden tættere på hinanden omkring skabelsen af mere autentiske produkter¹³. Den forretningsmæssige analyse synes samtidig at være, at de fleste forbrugere også kan se de store udfordringer, vi har foran os, og de har følgelig en intuitiv forståelse for, at nationalstaterne ikke magter at løse opgaven på dette tidspunkt. Derfor vil de i langt højere grad, end det er tilfældet i dag, orientere sig mod virksomhederne som dem, der kan bidrage med løsninger på de

¹³ Se fx <https://www.mm.dk/innovationsraadet>.

udfordringer, vi står over for.¹⁴ De virksomheder, der kan levere på ovenstående parametre vil stå stærkt i konkurrencen om at vinde fremtidens kunde. Den erkendelse, der viser sig (mere eller mindre), er, at vi alle – uanset tidligere position – er i samme båd i forhold til globale og nationale problemstillinger. Opsummeret er det håbet fra erhvervslivets side, at det sociale innovationsmarked kan slå flere fluer med et smæk: ændre levevilkår for udsatte, løse globale udfordringer og samtidig skabe økonomisk fremgang.

Corporate Social Innovation

Som et undertema inden for social innovation findes begrebet Corporate Social Innovation (CSI). Begrebet bliver introduceret af Rosabeth Moss Kanter i 1999, der argumenterer for, at firmaer kan bruge sociale problemstillinger som et læringslaboratorium til at identificere uudannede behov og udvikle løsninger, der skaber nye markeder. I sin artikel *From spare change to real change* (1999:125) beskriver hun, hvorledes BankBoston arbejder med at skabe en ny Community Bank, dvs. en ny lokal bank i et udsat kvarter. Denne bank blev efterfølgende prototypen på et helt nyt marked for banken. Hun beskriver også, hvorledes Bell Atlantic udstyrede skoler med HDSL-computere og i processen lærte en masse om, hvorledes virksomheden kunne bruge og udvikle HDSL-teknologien til et større marked. Begrebet CSI er senere taget op af Rachel Jupp (2002), der i bogen: "Getting Down to Business – an agenda for Corporate Social Innovation" lancerer en agenda for Corporate Social Innovation. Agendaen introducerer et øget sammenspil mellem virksomheder og offentlige instanser med det formål at forbedre udsatte gruppers livsvilkår. Rachel Jupp refererer i bogen til tre eksempler, der på hver deres måde udtrykker en CSI, og som indeholder et øget samspil mellem den offentlige sektor og den private sektor. Hun afslutter sin agenda med at sætte fokus på behovet for tværfaglige partnerskaber til at løse CSI-problemstillinger. Begrebet CSI er desuden blevet behandlet af praktikere som bl.a. Patrick Cescau (tidligere CEO for Unilever), der definerer CSI som: "A way of finding new products and services that meet not only the functional needs of consumers for tasty food or clean clothes but also their wider aspirations as citizens." (Citeret fra Hockerts, 2009).

¹⁴ Interview med Professor Luk N. Van Wassenhove professor ved INSEAD Social Innovation Center. Interviewet kan downloades på <http://www.youtube.com/watch?v=odIBK1OaiEQ>

Tre idealtypiske handleformer

Jeg vil herunder skitsere tre idealtypiske handlingsformer, jeg har udviklet som et afklaringsværktøj undervejs i forskningsprocessen. Ideen bag værktøjet er at skabe en forståelsesramme, der gør det muligt at reflektere over hensigter med innovationerne undervejs i innovationsprocessen. Min brug af værktøjet i afhandlingen har til hensigt at tilbyde læseren en refleksionsramme i mødet med empirien. Jeg har i teksten herunder valgt at eksemplificere de tre handleformer i forhold til konceptualisering inden for mikrokredit.

Første handleform: CSR-dreven innovation

I CSR-dreven innovation handler det enten om at udvikle nye ideer i et donerende perspektiv eller om at udvikle ideer, der primært baserer sig på profithensyn. Selv projekter, der umiddelbart virker som skabt i et donerende perspektiv, kan have en bevidst strategi bag sig, der er møntet på at opnå noget andet end det den donerende handling udtrykker. CSR-dreven innovation forventes i første form ikke at indgå i virksomhedens kerneforretning. Her finder vi også innovationer og aktiviteter, som baserer sig på filantropisk og non-profit tænkning. Det er innovationstiltag, hvor donoren af sindelag baserer sine innovationer på at donere økonomiske midler uden hensyn til og forventning om økonomisk afkast. CSR-dreven innovation er enten motiveret af profithensyn eller sociale hensyn. Herhjemme har CSR-dreven innovation været lanceret af bl.a. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, CBS og COWI. Dette interessefællesskab har ført til oprettelsen af en hjemmeside www.csrinnovation.dk og www.idekompasset.dk.

CSR-dreven innovation og eksemplet mikrokredit

De finansielle midler, der er investeret i mikrokredit, forvaltes uden hensyn til et finansielt *return on investment*. I stedet udvikles nye innovative metoder for distribution og management af midler. Det donerende element bruges evt. som led i virksomhedens branding og med det mål at understøtte virksomhedens profil som ansvarlig i offentligheden.

Anden handleform: Corporate Social Opportunity (CSO)

CSO handler om at udnytte den gode vilje uden selv at handle i overensstemmelse dermed. Virksomheden tilfører overfladisk eksisterende produkter et socialt skær, men den påståede sociale forbedring har ingen bund i reelle forbedringer af produktet. I stedet udnytter CSO det mulighedsrum, som den gode vilje er. CSO er som innovationstiltag udelukkende styret af profithensyn.

CSO og eksemplet mikrokredit:

Mikrokredit-bevægelsen og den sociale velvilje i Vesten over for fattigdom andre steder i verdenen opfattes af CSO udelukkende som et middel til profitskabelse. CSO kræver fx meget høje renter af mikrokreditlån, uden at disse reelt har bund i omkostninger. CSO udlåner samtidig finansielle midler uden hensyn til låntagernes sociale og personlige situation – hvorved CSO kan bidrage til en social deroute frem for socio-økonomisk fremgang.

Tredje handleform: Corporate Social Innovation (CSI)

CSI tilstræber at kombinere 'at gøre det socialt gode' samtidig med, at handlingerne bidrager med et økonomisk afkast. FORA¹⁵ definerer i deres rapport: *CSI Samfundsansvarlig Virksomheds-Innovation – når virksomhederne tager del i løsningen af de globale udfordringer*, CSI således¹⁶: "Virksomheder skal innovere, hvis de skal fastholde deres forspring på markedet – og nu er en ny drivkraft for innovation kommet til: 'at gøre noget godt'. Mange virksomheder er på vej ind i den samfundsansvarlige innovations tidsalder. Fænomenet kaldes Corporate Social Innovation. Virksomheder indser i stigende grad, at løsningen af de sociale og miljømæssige udfordringer kan være økonomisk interessant. Virksomhederne opfatter disse udfordringer som muligheder for at skabe helt nye forretningskoncepter. At gøre noget godt kommer på den måde helt ind på virksomhedernes direktionsgange og i deres forretningsmodeller." (FORA, 2010).

¹⁵ FORA, Forsknings- og analyseenhed under Erhvervs- og Byggestyrelsen, www.foranet.dk

¹⁶ "CSI Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation — når virksomhederne tager del i løsningen af de globale udfordringer", http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/csi_rapport.pdf

CSI og eksemplet mikrokredit

CSI er i relation til mikrokredit: Nye forretningskoncepter, der har til formål at skabe positiv socio-økonomisk forandring blandt ikke-formuende. Dette kræver en balancegang mellem låneomkostninger, vurdering af lånerens ressourcer, visiteringsomkostning og strategiske hensigter. CSI skal i et foregribende perspektiv balancere mellem to farer: Enten kan virksomhederne komme til at anstrenge det socialt forandrende element så meget, at CSI-produkter/services ikke udvikler sig i takt med det omgivende samfunds ønsker, eller virksomhederne kan komme til at underdrive det socialt forandrende element i deres CSI-innovationer, hvorved den sociale status quo opretholdes. Risikoen ved det første scenarie kan være, at CSI opfattes som manipulerende ift. sine omgivelser – ved at manipulere kunden et sted hen, hvor kunden egentlig ikke selv ønsker at være. Risikoen ved det andet scenarie er, at CSI kan blive beskyldt for *greenwashing* på det sociale område, fordi kunden opfatter et misforhold mellem det socialt forandrende, som det nye produkt indeholder og retorikken omkring produktet. CSI har derfor brug for en ethos, der formå at tematisere hybrider via en balanceret tiltag.

Vejen til Nordic Sirius

Tekstboks 1: En første ledelseserfaring.

”Som teenager spillede jeg meget fodbold. I den klub, hvor jeg spillede, var vi to gode fodboldspillere, hvoraf jeg var den ene. Når vi skulle spille træningskamp, blev vi (de gode spillere) først fordelt på hver sit hold, hvorefter vi på skift valgte spillere til vores respektive hold blandt resten af klubbens teenagere. En overgang spillede jeg ofte direkte over for den anden gode fodboldspiller og tabte gentagne gange. Til sidst måtte jeg indse, at han som enkeltspiller var den bedste af os. Denne erkendelse fik mig til at udvikle en alternativ strategi. I stedet for at vælge spillere ud fra, hvor gode de var hver især, valgte jeg medspillere, som jeg vurderede kunne spille sammen. Jeg fik skabt en god samspilsånd på holdet, og i stedet for at spille direkte over for den anden gode fodboldspiller tog jeg pladser på holdet, hvor jeg kunne styrke holdets samlede samspilsevner. Jeg gav mine medspillere til opgave at finde deres egen rolle på holdet, og min person blev under træningskampe mindre vigtig. Resultatet var et styrket hold, der vandt – og blev ved med at vinde. Jeg tror aldrig, at den anden gode fodboldspiller fandt ud af, hvad der egentlig skete.”

Ledelse har alle dage handlet om at få nogle til at vinde og om at styrke kapaciteter ligesom i eksemplet ovenover. Ovenstående beretning er min, og den udgør i bakspejlets klare lys min første vigtige ledelseslære. Første gang jeg fagligt er i kontakt med CSI-feltet er i 2002, da jeg sammen med tre medstuderende tilmelder mig dagbladet Børsens konkurrence *Vækst*. Vækstkonkurrencen ønsker bud på, hvorledes virksomheder kan gøres mere innovative. Vores besvarelse tager udgangspunkt i GNU-græsrodsbevægelsen, der står bag gratis operativsystemet Linux. I opgaven søger vi på baggrund af en analyse af en række sociale træk i GNU at vise disse træks indflydelse på Linux’ høje innovationsformåen. Vores besvarelse udnævnes til den vindende prisopgave blandt 200 indlæg. Samme år tager en studiekammerat og jeg til den baskiske by Mondragón. Her ligger det efterhånden verdensberømte kooperativ MCC, der i dag er udnævnt til en af verdens mest indflydelsesrige organisationer inden for CSI¹⁷. De fleste, der besøger MCC, er interesseret i MCC’s innovative arbejdsformer, men vi ønsker at undersøge sammenhængen mellem de sociale mekanismer (den ethos), der gør sig gældende inden for organisationen og disse mekanismers evne til at igangsætte nye virksomheder. I perioden 1956 til 1990 igangsætter

¹⁷ MCC har været genstand for en del aktionsforskning, hvoraf et af de kendte studier er: Davydd J. Greenwood. *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1991.

MCC-kooperativet hen ved 200 nye virksomheder med en succesrate på 92 procent. En succesrate, der er uhørt høj sammenlignet med resultater i andre virksomheder ikke bare regionalt, men også globalt set. MCC er af samme årsag vokset fra afsættet i en lille baskisk bjergby til i dag at være blandt Spaniens største industrikonglomerater med over 100.000 ansatte på globalt plan. Centralt for organisationens vækst synes at være en række sociale træk, der langt hen ad vejen tager afsæt i et ikke dogmatisk kristent grundsyn samt en række ledelsesmodeller, der specifikt har til hensigt at ophæve forandringsmodstand i organisationen. MMC indfører bl.a. et iværksætterprincip, der hedder den ”åbne dørs princip”, der inviterer alle i baskerregionen med en forretningside til at udvikle den i samarbejde med MCC. Centralt for den ’åbne dørs princip’ er en række finansieringsmodeller, der søger at balancere myndigheden over iværksætteriet mellem iværksætteren og MCC. Normalt er moderselskabet enten den største mindretalsaktionær eller udelukkende ejer af selskabet, hvori forretningsideerne udvikles. Selve MCC’s innovationsledelse er baseret på et slogan hentet fra Miguel de Cervantes: Don Quijote (første del 1605, anden del 1615). Sloganet i MCC lyder på engelsk: “We build the road as we travel” (Ipsen & Sønderskov, 2004). Dette ledelsesregi indikerer et mindre fokus på planlægning og et større fokus på handling undervejs i iværksætteriets udvikling. I MCC’s fortolkning af sloganet spiller en filosofisk refleksion (kristen ikke-dogmatisk refleksion) over ’den gode vej’ for forretningsideen en afgørende rolle. MCC’s innovationer er af samme årsag kendt for i langt højere grad at inddrage det sociale i realiseringen af nye virksomheder.

Innovation og forretningsudvikling er også praksis og jeg tilmelder mig derfor Venture Cup Øresund (2002-2003) en regional innovationskonkurrence, der skal lære studerende ved højere læreanstalter i Øresundsregionen dels at innovere i praksis, dels at skrive gode forretningsplaner. Min rolle og funktion under Venture Cup er som ’CEO/grundlægger’ af en Business-to-Business internetplatform. Jeg skal lokalisere og styre et fire-mands innovationsteam omkring udvikling af en forretningside. Desværre er 2002/2003 årene, hvor it-boblen brister, hvilket lærer os alle fire værdien af timing. Året efter er jeg tilbage i Venture Cup Øresund, denne gang som frivillig. Arbejdet giver mig stor erfaring med opbygning og analyse af forretningsplaner – og det i langt større udstrækning, end jeg havde

kunnet opnå ved at arbejde i en privat virksomhed: dels pga. mængden af forretningsideer i Venture Cup-regi, dels pga. debatten i VentureCup-miljøet.

I 2004/2005 udgiver Innovationsrådet deres årsrapport, hvori de beskriver en fremtidssituation, hvor Danmark helt basalt står over for større, stærkere og bedre modstandere (Kina, Indien). Samtidig efterlyser Innovationsrådet bud på, hvorledes social innovation kan integreres meningsfuldt i en forretningsmæssig kontekst (CSI). Jeg føler mig kaldet til opgaven, og Innovationsrådets rapport bliver startskuddet til mit erhvervsphd-forløb. Jeg vælger erhvervsphd-ordningen af tre årsager. For det første giver den frihed til, at forskeren selv kan diktere forskningsområdet. For mit vedkommende CSI. For det andet forudsætter ordningen en meget tæt virksomhedsrelation, der efter min mening er en nødvendighed for at producere robust ledelsesviden om CSI. For det tredje giver den på baggrund af ovenstående mulighed for en praktisk erfaringsdannelse, som kan knyttes til et fremtidigt iværksætteri. I 2005 tager det mig ca. 11 måneder med 'kold kanvas-søgning' at lokalisere en virksomhed. Jeg er i perioden i kontakt med ca. 45 danske virksomheder og præsenterer mit sociale innovationsprojekt for ca. 20 virksomheder. Konsulentvirksomheden Niras er i sommeren 2005 interesseret, men projektet strandede på økonomi. I december 2005 er tre virksomheder interesseret i projektet, og de har alle det økonomiske omkring projektet på plads.

Forskningens afsæt i New Markets

Jeg møder innovationschefen for New Markets første gang en sneklædt decemberdag i 2005. Han er på udkig efter nye kapaciteter, der kan hjælpe en kommende afdeling med at innovere ud fra Nordic Sirius brand. Jeg er på udkig efter virksomheder, der ønsker viden om CSI. Under mødet fortæller, at han godt kan lide begrebet social innovation: at den aktørgruppe, der er berørt af et problem, går sammen om en fælles løsning, som alle kan bakke op om – og som alle i en eller anden form bidrager til. Det er innovationschefens håb, at afdelingen via CSI kan aktivere nye, tætte og ikke mindst autentiske bånd mellem selskabet og kunderne: "Vi skal have kunderne tættere på os på en helt anden måde end Nordic Sirius traditionelt har gjort." Den nye ledelsesform, som New Markets chef efterspørger, må samtidig have som krav, at den kan fungere i en forretningsmæssig kontekst – altså i

afdelingens egen praktiske kontekst, ellers mister New Markets innovationer momentum over for organisationen og markedet. På baggrund af mit oplæg til Nordic Sirius om *social og humanistisk innovation*¹⁸ stiller innovationschefen for New Markets mig spørgsmålet: Hvorledes kan afdelingen i fremtiden lede processer for social innovation ud fra New Markets forretningsmæssige afsæt?

Samarbejdet udvikles

Mit samarbejde med innovationschefen for New Markets intensiveres gennem foråret 2006, som bl.a. nedenstående fire power-point slides afspejler. De fire slides indgår i en præsentation givet af New Markets innovationschef over for organisationens danske linje-management i juni 2006. Den første slide viser New Markets mandat over for organisationen, hvori CSI spiller en central rolle – på dette tidspunkt kalder vi CSI, 'innovation baseret på sociale og humanistiske kompetencer'. Alle referencer til virksomhed, divisioner, marked m.m. er gjort fortrolige, hvilket især fremgår af figur nr.11. New Markets innovationschef er norsk, hvilket fremgår af noget af præsentationsmaterialet (kilde: New Markets database Hypatia: 060626_NM-præs_Ledere PNL udvidet).

Figur 9: New Markets power-point slide, *Innovationens fundament*.

Innovationens fundament

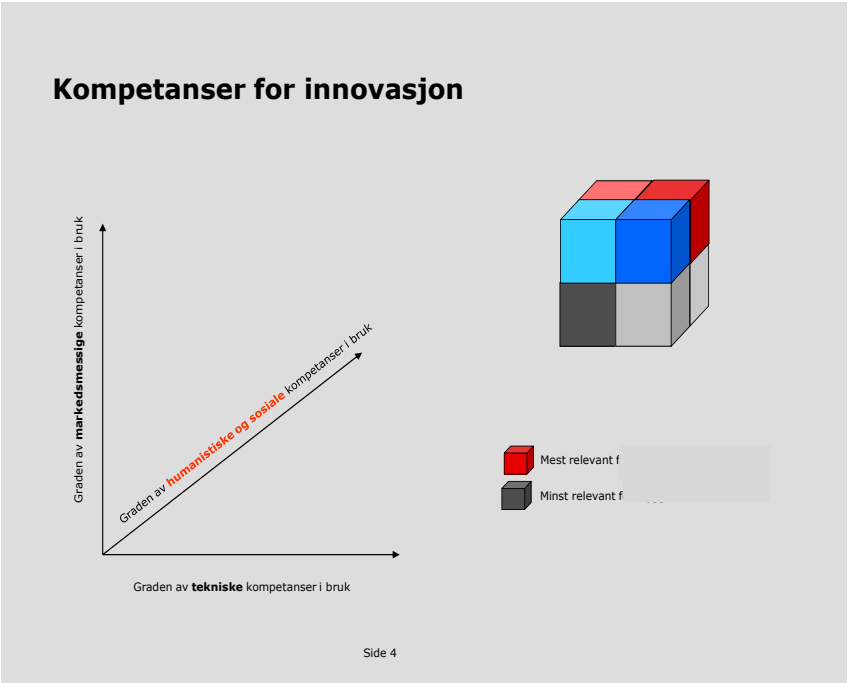
- I Nordic Sirius tror vi, at der er en sammenhæng mellem
 - menneskers udvikling som selvstændige individer,
 - deres lyst til at lære og
 - deres vilje til at indgå i et innovativt arbejde.
- I Nordic Sirius tror vi, at udviklingen af menneskets sociale og humanistiske kapaciteter skaber øgede forudsætninger for relevante og bæredygtige innovationer for organisationen i fremtiden.
- I Nordic Sirius tror vi, at innovative ideer bedst løftes til succesfulde forretningsmuligheder via holdånd på tværs af organisationen.
- I Nordic Sirius tror vi, at menneskelig forandring får de bedste betingelser ved at blive understøttet og faciliteret.
- I Nordic Sirius tror vi, at idemager og team skal anerkendes og respekteres i innovationsarbejdet.

Side 5

¹⁸ Social og humanistisk innovation var på dette tidspunkt (2005/2006) forskningsprojektets terminologi for CSI.

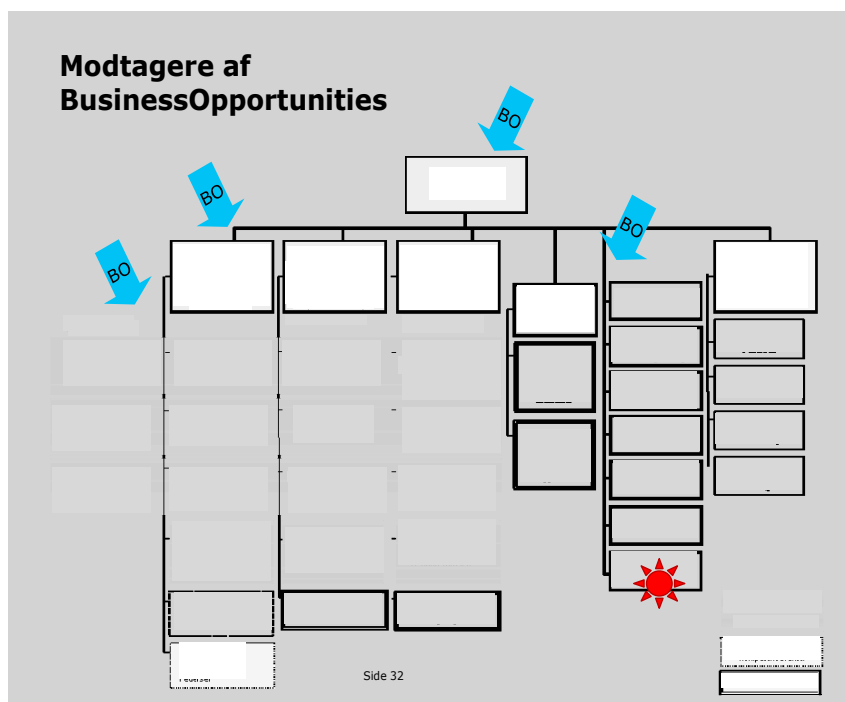
Figur 10 herunder pointerer specifikt de kompetencer, New Markets og organisationen skal satse på at aktivere under de fælles innovationstiltag.

Figur 10: New Markets power-point slide, *Kompetancer for innovation.*



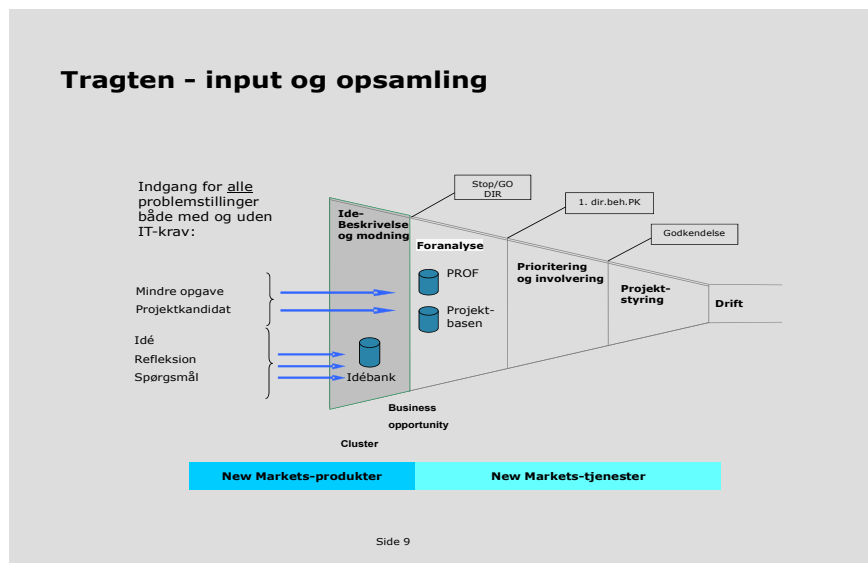
Figur 11 herunder viser New Markets interne forretningsområder i 2006, markeret via blå BO pile (Business Opportunity, se kapitel 4, side for nærmere forklaring) i forhold til Nordic Sirius' organisationsdiagram. Aftagere af Business Opportunities er: Koncerdirenktionen, linje-manager, stabsfunktioner m.fl. Det røde punkt, der er indsat af mig, viser New Markets indplacering i Nordic Sirius' organisatoriske virkelighed anno 2006 under It. En stabsfunktion i Nordic Sirius-organisationen:

Figur 11: New Markets power-point slide, *Modtagere af Business Opportunities*. Af hensyn til værtsvirksomheden er afdelingernes navne slettet, tilbage står det nøgne hierarki.



Figur 12 viser herunder, New Markets selvstændige rolle i forhold til organisationen som modner af nye forretningsideer, inden disse optages i ordinært driftsregi. Det vigtige ved denne power-point slide er, at den viser, at New Markets mandat ikke bare omhandler it-projekter, men – som teksten fremhæver – *alle* nye innovationsprojekter i Nordic Sirius. Ved dette bliver New Markets en udviklingsafdeling for alle enheder i organisationen og placeringen i organisationshierarkiet overskrides – vejen er banet for bottom-up ledelsesprocesser.

Figur 12: New Markets power-point slide, *Tragten – input og opsamling*.



Opsummering

Jeg har brugt dette kapitel til at afgrænse og positionere afhandlingen inden for CSI og redegjort for Kanter, 1999 og Jupps, 2002 tilgang til feltet. Herefter har jeg udlagt tre idealtypiske handleformer samt New Markets CSI-betingelser. Ovenstående skaber rammen om empirien, som jeg vil fremlægge over de næste tre kapitler. I februar 2006 underskriver Nordic Sirius, New Markets og jeg et *Letter of Intent* (se uddrag i boks herunder), der formaliserer samarbejdet mellem os. Dokumenter af denne type optræder normalt ikke i erhvervsphd-regi. Den udstikker en ramme for samarbejdet.

Intentionerne med forskningsprojektet

- Intentionen med forskningsprojektet er at bidrage til udviklingen af en ny viden, der kan sætte Nordic Sirius/New Markets i stand til at mestre Social Innovation som en ny innovations kompetence i fremtiden [...].
- Forskningsprocessen vil søge systematisk at udvikle innovationer, ud fra begreberne social innovation og human innovation.
- Forskningsprojektet søger at skabe rammer for, at en række innovative forløb i New Markets belyses og udvikles gennem initiativer som: forskningsworkshops, konferencer, seminarer, foredrag, gå-hjem-møder etc. evt. i samarbejde med interessante eksterne samarbejdspartnere. [...]

Nordic Sirius forpligter sig til

- At lade forskningsprojektet udvikle ovenstående intentioner frit, ved bl.a. at lade Thomas Stengade Sønderkov (TSS) understøtte og udvikle et interaktivt lærings- og refleksionsmiljø med Nordic Sirius New Markets som centrum. Herunder er det aftalt, at TSS, i det omfang det er muligt og under hensyntagen til forskningsprocessens andre golemål, deltager i at finde og udvikle medarbejderteams til at skabe innovationer. Nordic Sirius forpligter sig ligeledes til at give TSS beføjelse til, i samarbejde med de involverede parter, løbende at tilrettelægge og planlægge forskningsprojektets arbejde.
- At tillade, at det oprettede refleksionsmiljø i New Markets kan dokumenteres gennem f.eks. et antal videooptagelser, båndoptagelser e.l., som TSS vurderer nødvendige for forskningsprojektet. Hver optagelse planlægges med Nordic Sirius/ New Markets og andre involverede parter fra gang til gang. Da TSS i perioder selv deltager aktivt i New Markets arbejde/forskningsprojekt er videooptagelserne en hensigtsmæssig måde at dokumentere, opfange og systematisere det løbende lærings- og udviklingsforløb, som New Markets gennemgår.
- Nordic Sirius forpligter sig ligeledes til at tillade, at generelle forskningsresultater fra forskningsprocessen løbende kan publiceres (offentliggøres)[...]. Af hensyn til forskningsprojektets løbende udvikling og kvaliteten/relevansen af det endelige resultat forpligter Nordic Sirius sig til at informere TSS om dispositioner med direkte eller indirekte relevans for New Markets og forskningsprojektet og disses fagområder.
- Når og hvis uenighed opstår indenfor forskningssamarbejdet, er det den forurettede parts forpligtelse mundtligt, og hurtigst muligt, at søge en afklaring af uenigheden. De involverede parter er herefter begge forpligtet til - når uenigheden er afklaret - at søge et passende kompromis, hvor begges tarv tilgodeses. Hvis en af parterne ikke opnår en tilfredsstillende afklaring, anvendes følgende trin. Hvis uenigheden fortsat ikke kan løses, formuleres en skriftlig klage af den forurettede part indenfor 14 dage fra uenigheden er opstået. Klagen skal tydeligt angive problemstillingens natur og sendes til alle i forskningssamarbejdet, der herefter i plenum søger at nå til enighed om et passende kompromis til alles fordel inden for ca. en måned efter uenigheden.

Kapitel 3

Pilotforløbet

En kort læsevejledning

De næste tre kapitler præsenterer afhandlingens empirierfaring. I præsentationen har jeg valgt at fokusere på, hvilke forandringer New Markets og jeg lægger op til, og hvorledes det så faktisk går med at forandre i praksis. Min logik i fremlæggelsen kan til tider fremstå næsten autoetnografisk, og dette skyldes afhandlingens afsæt i dydsetikken og især det græske begreb *phrónêsis* (begrebet udfoldes i kapitel 6), der i mine øjne binder det eksperimentelt oplevede intimt til mig som person – og til det jeg mener, er at gøre det gode og gøre undervejs. Jeg kan derfor ikke skrive mig selv ud af empirierfaringen, men må i stedet fremlægge en praktisk og jordnær erfaringsdannelse dikteret af aktionsforskningen som videnskabfilosofisk ramme. Samtidig har jeg gerne ville videregive læseren en fornemmelse for, hvilke leveregler og stemninger, der synes at herske i Nordic Sirius i forskningsperioden og i relationen mellem New Markets og mig. Stemninger, leveregler og relationer, der på forskellig vis yder indflydelse på muligheden for at eksperimentere.

Innovationscentret

Underskrivelsen af Letter of Intent (præsenteret i forrige kapitel) fejres mellem innovationschefen for New Markets og mig med en middag i februar 2006. Under middagen fortæller min chef, at Nordic Sirius ønsker opført et sted, der bringer medarbejdere ud af deres normale rutiner og arbejdsmiljø og ind i en virkelighed, hvor de kan blive potentielle innovatører. Planerne om Innovationscentret har været undervejs siden efteråret 2005, men innovationschefen for New Markets er ikke særlig tilfreds med projektets resultater indtil videre. Bl.a. synes funktionerne og designet af Innovationscentret meget lig den eksisterende kontormasse. New Markets er officielt udpeget som bygherre, og innovationschef vil gerne benytte denne rolle til at udvikle et anderledes layout for Innovationscentret. Som samtalen over middagen skrider frem, står det klart, at innovationschefen ønsker, at centret designes således, at rummet aktiverer fantasi og kreativitet og samtidig tydeliggør det sociale spændingsfelt, de nye innovationskoncepter påvirker til at skabe. Dette for at komme så tæt som muligt på at identificere, hvilke holdninger potentielle innovationer synes skabt fra. Forskellige metaforer foreslås henover maden og vinglassene i løbet af aftenen, herunder metaforen innovationsteater. En metafor, der synes at understøtte ideen om et eksperimenterende fantasirum, hvori forretningskoncepter konstant kan forandres. Et fantasirum, der måske samtidig kan afklare og udkrystallisere, hvori Nordic Sirius' menneskelige aftryk ligger. – Som grundlag for nye serviceinnovationer. Innovationschefen for New Markets synes begejstret for ideen om et innovationsteater – det er noget nyt i Nordic Sirius. Inden aftenen er overstået, er det besluttet, at jeg skal lede en eksperimentel udvikling af et alternativt designkoncept for Innovationscentret ud fra et CSI-regi. En for mig, spændende opgave, der med det samme gør forskningsprojektets forandringsintenderende sigte mulig.

Scenografens arbejde

I dagene efter middagen kontakter jeg flere anerkendte scenografer, og til sidst finder jeg en scenograf, der synes oprigtigt interesseret i projektet – personen synes meget hurtigt at tage rollen som konstruktiv reformator af det tidligere design. Samtidig tager jeg kontakt til Byggeafdelingen i Nordic Sirius, der skal stå for konceptets praktiske realisering. Det er samme afdeling, der har udformet det oprindelige konceptforslag. Rummet, som Nordic Sirius har udpeget til organisationens nye mulighedsrum, er et tidligere sikringsrum for it-

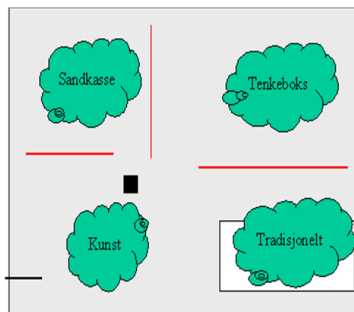
servere. Det ligger i parterre og så langt fra resten af organisationen som muligt. Det er i armeret beton, ca. 200 m² stort, og første gang jeg ser det, finder jeg det ikke særligt indbydende. Det er fyldt med it-kølesystemer, brandsikring og gammelt kontorudstyr. Det har kun ovenlys i ca. en tredjedel af rummet, og der er ingen mulighed for udluftning. Over døren til sikringsrummet har en vittig sjæl klippet en avisoverskrift ud og hængt op:

”Indenfor disse mure kan ingen høre dig skrike”.

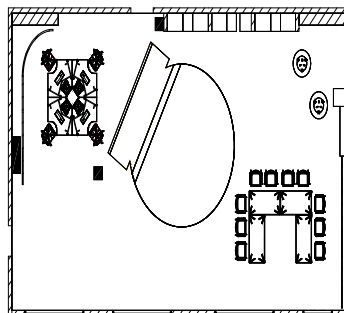
Sikringsrummets nabo er Nordic Siriuss trykkeri. På den anden side er sikringsrummet, i yderkanten af organisationen, måske netop nytænkningens holdeplads? Den daværende konceptualisering af Innovationscentret (se figur 13), udlægger de ca. 200 m², så de opdeles i fire arbejdszoner: et loungeområde, et udstillings- og kunstmråde, et fordybelses-område samt en it-sandkasse.

Herudover skal der være et område for kunst og udstilling og et projektrum, hvor Nordic Sirius ansatte skal kunne arbejde på fælles projekter. Der er planlagt kaffemaskiner og en vask, der gør små anretninger mulige. I kraft af Nordic Sirius nye rolle som aktienoteret virksomhed, skal det være muligt at invitere eksterne gæster med ned i Innovationscentret. Møbler, lys og skillevægge er planlagt i klare farver og et industrielt og mobilt design. Det er tanken, at det oprindelige grå arbejdsgulv i linoleum bibeholdes i Innovationscentret. Nordic Sirius kontormasse anno 2006 er generelt i lyst træ, stolene er farverige og gultæpperne er grå/blå. Scenografen får også lejlighed til at se sikringsrummet, som hun med det samme måler op. Hvis innovationsteatret skal have de rigtige mål, og fem til syv ’Nordic Sirius innovatører’ ikke skal stå i hinandens intimzone, så må scenen i innovationsteatret placeres, således at det overlapper alle de øvrige planlagte arbejdszoner (figur 14). Dette skyldes bl.a. en betonsøjle, placeret næsten centralt i

Figur 13: Byggeafdelingens designplan



Figur 14: Scenografens designplan



rummet, markeret som en sort firkant på begge skitser (se forrige side). Scenen kan derfor ikke bare placeres i én af arbejdszonerne. Scenografen fortæller, at det er vigtigt at prioritere plads på og omkring scenen, især hvis teaterområdet skal bruges af amatører, dvs. medarbejdere og andre. Ifølge scenografens erfaringer hæmmer det den kreative udfoldelse, hvis scenen foranlediger, at man står for tæt på hinanden. Intimzoner synes med andre ord vigtige for udfoldelseslyst. Samtidig pointerer scenografen, at hvis rummet skal føre potentielle innovatører til 'et andet sted', så er det vigtigt, at omgivelserne passer sammen med Innovationscentret. Overgangen til rummet må ikke være for brat. Scenografen peger på muligheden af at inddrage gangarealerne omkring sikringsområdet i udformningen af det endelige innovationskoncept, og personen påtager sig også at overveje, hvilke metaforer der kunne binde Nordic Sirius' omgivelser og Innovationscentret sammen.

Metaforerne mangrove, undergrund og død

Ugen efter kommer scenografen tilbage med metaforerne, mangrove, undergrund, død og genopstandelse samt væksthuss, som alternative nye forslag til metaforer for projektet. For scenografen relaterer metaforerne sig til rummets placering i parterre og til, at rummet har ovenlys, og personen fortæller på et fælles udviklingsmøde med de andre parter i projektet, at metaforerne også gerne skulle forholde sig til innovationshensigten med rummet, som scenografen introducerer som en cyklus. Innovationscentret skal bruges til at lade nye ideer vokse frem og gamle forretningskoncepter forgår.

Både scenografen og jeg er interesserede i at flytte innovationsteatrets lokalitet til et andet sted i Nordic Sirius kontormasse for at få dagslys og mulighed for frisk luft, men hvis centret ikke kan placeres andre steder, så er sikringsrummet som skabt til teater, fordi teateret næsten aldrig bruger naturligt lys. Ideen kunne være, at ved at lade teatermetaforen være gennemgående for innovationsprojektet, så er rummets placering i parterre ikke et problem, men mere naturligt. Scenografen kan også godt lide det slidte linoleumsgulv i sikringsrummet, der minder om et rigtigt teatergulv. Samtidig kan deltagerne i innovationsteatret bringes i illusionens og mulighedernes land ved selv at stå for lyssætning, kulisser, tilskuerpladser m.m., såfremt dette sættes enkelt og mobilt op. Selve scenen kan markeres via en rød cirkel i gulvet. Herved understøtter funktionerne i mulighedsrummet de mentale bevægelser, der er nødvendige for at træde ind i teatrets og kreativitetens verden.

Bag scenen kunne et lærred hænges op, hvorpå man via en projektor kunne projekte en række kulisser. Igennem en enkel konceptualiseringsstrategi for et innovationsteater, vil det også være muligt for Nordic Sirius og New Markets at se den kreative funktion med innovationsteatret lidt an. Hvis innovationsteatret er en succes, kan det senere flyttes til en anden og måske bedre lokalitet.

Modstand, scenografens exit

Ideen om et innovationsteater passer ikke Byggeafdelingen. Deres argumentation er, at deres oprindelige konceptforslag allerede er rigeligt anderledes end Nordic Sirius' traditionelle kontormasse, og at afdelingen lige præcis ved, hvad koncerndirektionen ønsker. Og et innovationsteater falder ikke inden for dette. Der er ikke behov for at være mere kreativ, end det oprindelige koncept outliner (figur 13). Flere gange på de fælles udviklingsmøder bliver koncerndirektionens tidligere ros til Byggeafdelingens arkitektoniske dømmekraft fremlagt. Efter ca. en uge mødes parterne igen til et nyt udviklingsmøde, og denne gang er modstanden kraftigere. Byggeafdelingen stiller bl.a. spørgsmålstejn ved, om scenografen har mandat til at udvikle et alternativt koncept for Nordic Sirius' Innovationscenter. Mangrove, undergrund, væksthuse og teater synes i deres øjne ikke foreneligt med udformningen af en moderne virksomhed, der gerne skulle signalere succes og overskud. Forskellige mæglingsforsøg bliver afprøvet over det næste stykke tid, bl.a. bliver innovationsteatret gjort mobilt, men meningene synes stadig at divergerer for meget. Resultatet er, at koncept innovationscenter stadig har det oprindelige design, og Byggeafdelingen er ikke til at røkke. Kompromis er ikke muligt. Jeg orienterer New Markets om udviklingerne, som New Markets vælger ikke at reagere på. Efter en måneds uproduktivt tovtækkeri ophæver jeg udviklingssamarbejde med scenografen, og New Markets betaler personen for timerne brugt på projektet. Efter scenografens exit stabiliseres udviklingssamarbejdet noget. Reelt betyder reduktionen, at der nu er én ekspert tilbage – og det er Byggeafdelingen. Vi taler ikke længere om et innovationsteater, men udelukkende om muligheden for en arenascene. Men hvis scenen skal overholde pladskravet udlagt af scenografen, så bliver Innovationscentret næsten udelukkende præget af arenascenen. Det tager opmærksomhed og forhindrer flere grupper i at arbejde i rummet sammen. Byggeafdelingen argumenterer også for, at arenascenen bliver et farligt område, fordi innovatører og andre kan falde ned i den planlagt scenegrav, der ligger under gulvniveau.

Dette skal selvfølgelig undgås, men Byggeafdelingen ser sig nødsaget til at inddrage arbejdstilsynet i en evt. mulig løsning af arenascenen. Dette forhælder udviklingsprocessen væsentligt, og resultatet er, at projektet langsomt stopper op i forsommeren 2006.

En ekstern med interne forbindelser i koncerndirektionen

New Markets og jeg er i løbet af sommeren 2006 blevet introduceret til en ekstern konsulent, der synes at have meget tætte relationer til Nordic Sirius-organisationen. Personen optræder scenevant, og synes at være meget velorienteret om, hvad der sker især højere oppe i organisationen. Da koncerndirektionens mening synes at have afgørende betydning for Byggeafdelingen, tiltænker New Markets og jeg konsulenten en forløsende rolle i udviklingsforløbet. Konsulenten skal i kraft af sin status, position og netværk facilitere en ny god debat mellem innovationschefen for New Markets og Byggeafdelingen. Personen skal videregive behovet for en ny og anderledes løsning af Innovationscentrets oprindelige funktioner og designs, da jeg som ansat i New Markets tilsyneladende ikke selv har status nok til at blive hørt og taget alvorligt. Det viser sig, at konsulenten kan langt mere. Personen er velbevandret i designs af innovationscentre både nationalt og internationalt, og konsulenten har kontakt til en arkitekt og et byggefirma, der kan stå for en evt. realisering af et alternativt innovationscenter. Efter det første intro-møde med konsulenten, står det klart, at forløbet omkring Innovationscentret har fået nyt liv, men at projektet samtidig har fået tilført en selvstændig og stærk aktør. Konsulenten foreslår et par dage senere en konceptudviklingsdag mellem New Markets, konsulenten, arkitekten og mig, hvilket innovationschefen for New Markets accepterer. Byggeafdeling er ikke inviteret. Innovationsprojektet har været undervejs i fire måneder og har stadig intet fastlagt koncept. Det er tid til, at der sker noget nyt.

Metaforen attractor

Konceptudviklingsdagen bliver med konsulentens hjælp kreativt anlagt. New Markets og arkitekten bliver fx udsat for fiktive interviews af reportere fra CNN, hvori procesdeltagerne skal kommentere på skabelsesprocessen af det succesfulde Innovationscenter i Nordic Sirius. Der er lagt op til international – hvis ikke global – nytænkning af, hvad det vil sige at være en innovativ servicevirksomhed. Anerkendelse i CNN er nu målet.

Beslutningsprocessen omkring endeligt valg af metaforer er demokratisk anlagt, hvilket potentielt giver konsulenten og arkitekten 2/5 stemmeret over udformningen af Nordic Sirius' nye Innovationscenter. Jeg har undervejs præsenteret metaforen teater, som skal høres i den nye udviklingsgruppe ifølge innovationschefen for New Markets.

Teatermetaforen støttes af innovationschefen for New Markets og mig. Tilsammen har vi to stemmer. Konsulenten og arkitekten har tilsammen to stemmer, hvilket sætter New Markets tredje medarbejder i en central position. Tre stemmer er afgørende. Personen har fremlagt metaforen *attractor*. *Attractor* kan på dansk oversættes med 'at tiltrække', og ideen med metaforen er, at centret skal tiltrække medarbejdere og kunder til innovation. I en vis udstrækning er attraktion også en nødvendighed i forhold til målet om omtale i CNN. Så snart spillet står klart for parterne, så er personens forslag til metafor interessant for alle parter. Innovationschefen for New Markets presser på for at få *Attractor*-metaforen til at indeholde en arenascene, hvilket både konsulenten og arkitekten nødtvunget synes at gå med til. Til sidst vælges metaforen *attractor* med 5/5 flertal.

Æstetikken i centrum

Med valget af den nye konceptmetafor er sikringsrummets æstetiske udtryk mindst lige så vigtig som dets funktion – hvis ikke vigtigere – dette er en del af *attractor*-metaforen. Arkitekten fremlægger, at Innovationscentrets gulv skal være i lyst nordisk træ og bugte sig tredimensionalt. Skillevæggene, der før var designet enkelt og mobilt, skal i stedet designes i mursten og med inspiration fra kendte internationale bygningsværker. Et talentfuldt murerfirma er udtænkt til at stå for disse one off-vægge, som opføres som kunstværker – derved omgår man en masse byggeformalia – problemstillinger, der før forhindrede Byggeafdelingen i at tage fat. Byggeafdelingen er ikke inddraget som en aktiv deltager i det videre forløb. De må i stedet gå til hånd i det omfang, der er behov. Budgettet til Innovationscentret er nu fire gange så højt som det oprindelige, men projektet godkendes af Nordic Sirius' koncerndirektion. Nordic Sirius har fået et Innovationscenter og jeg har gennemført mit første CSI-udviklingsforløb. Jeg overleverer projektet til en ny daglig projektleder, der skal stå for en praktisk realisering.

Beslutningen omkring de faste væg konflikter med scenografens råd om at placere arenascenen i midten af rummet, og en måned inde i det nyt projekt bliver det besluttet, at arenascenen reduceres og flyttes til den ene ende af sikringsrummet. Konsulenten og arkitekten er af den holdning, at et innovationsteater ikke i samme omfang vil være til gavn for Nordic Sirius og New Markets, efter at forskningsprojektet er afsluttet, og en mere bæredygtig og langsigtet udformning af Innovationscentret kræver et re-design. Derved kan Innovationscentret også bruges til andre ting. Den nye projektleder er i samråd med innovationschefen for New Markets indstillet på at følge denne opfordring. Byggeafdelingens ledelse, der ikke tidligere har været en del af konceptudviklingsfasen, forsøger at spille afdelingen tilbage ind i processen ved at erklære, at 'alt kan lade sig gøre'. De betonmure, som før var urørlige kan nu nedbrydes eller helt fjernes. Denne åbning bruger New Markets til at skabe garderobeblads og overgangsarealer.

Det 'andet sted' og det tekniske

Reduktionen af arenascenen har derimod ingen betydning for planerne om det tekniske udstyr på og omkring arenascenen – nærmest tværtimod. Lyssætningen, der oprindeligt var tænkt enkel og mobil, bliver fast og af professionel Martin-kaliber, hvilket bl.a. betyder mulighed for farve- og mønsterskift i lyssætningen. Lyden bliver også professionel og designet i stemningskategorier, fx frygt, vrede og sorg og med hjælp fra anerkendte lydteknikere. Både lyd og lys bliver koblet til et avanceret computerstyret anlæg, som kan koordinere det hele. Scenografens ide om, at lyd og lyssætning kan være grobund for innovatørernes egen kreative proces bliver glemt under arbejdet med alle de tekniske muligheder. New Markets begrundelse for computeranlægget er, at det gør det lettere at håndtere ovenstående processer for New Markets innovatøren/facilitatoren alene. Scenografens ide om en projektor og et lærred bliver suppleret med smartboards, der gør et virtuelt og internetbaseret samarbejde muligt med kollegaer andre steder i Skandinavien.

Indvielsen af Innovationscentret

Innovationscentret indvies i marts 2007. Nu skal al æstetik og teknik vises frem for organisationen og især direktionen. Især de flotte mure, gulvet og teknikken skal vises frem, da disse har lagt bånd på relativt store dele af omkostningerne ved opførslen af centret.

Spørgsmålet er bare, hvorledes de æstetiske og tekniske flotte løsninger bidrager til det nye i Nordic Sirius' innovationsproces? Dette spørgsmål bringer forskningsprojektet tilbage til projektgruppen. I forhold til ideen om et innovationsteater var det oprindeligt meningen, at Nordic Sirius egne ansatte skulle spille rollerne i innovationsteatret, men ingen i New Markets har lyst til at afprøve deres indre skuespillere over for koncerndirektionen og organisation. Projektet er undervejs blevet for stor og ambitiøst. Samtidig er der ikke midler til at aflønne skuespillere. Faktisk er det en udgiftspost New Markets slet ikke har budgetteret med. I stedet bliver det fire kandidat-studerende fra Københavns Universitet (KUA), med forskningsprojektet som manuskriptforfatter, der introducerer Nordic Sirius-organisationen for innovationsteatret. Under indvielsen bruges selve arenascenen næsten ikke – de studerende fra KUA finder den for lille, og akustikken er på grund af murstensvæggene for dårlig. Efter indvielsen kommer et medlem af koncerndirektionen hen til New Markets, og med et hvast glimt i øjet erklærer han: ”Nå, så fik Nordic Sirius sit eget fredagsdiskotek med automatisk lys- og lydkulisse.” Dette tolker jeg som en udmelding om, at personen fandt innovationscentret ligegyldigt og tomt – det er bare en skal.

Innovationscentret bliver efterfølgende godt brugt af organisationen som alternativ til traditionelle mødelokaler, og ideen om et innovationsteater styrkes gennem 2007. I 2008 ansætter New Markets en dramaturg. Personen har til ansvar at hjælpe organisationen med at iscenesætte og gennemføre innovationsforløb via teatrets metodikker. New Markets får i 2008 også en fast stab af eksterne professionelle skuespillere tilknyttet, der kan hentes ind til innovationsforløb.

Help on Call og HelpMonitor

I maj 2006 tager iværksættervirksomheden Help on Call kontakt til Nordic Sirius europæiske hovedkvarter. Det engelske ord Help on Call er sammensat af *Help*, på dansk 'hjælp', og *on Call* der i denne sammenhæng betyder kommunikation. Tilsammen 'hjelpekommunikation', og det er også kerneydelsen bag Help on Call. Help on Call er kort forinden grundlagt som selskab af to iværksættere, og på mødet introducerer Help on Call deres forretningside og hovedydelse over for Nordic Sirius europæiske linjefører. En IKT-baseret (SMS-baseret) rejsetjeneste, kaldet HelpMonitor, der skal varsle rejsende – via mobiltelefonen – om potentielle og allerede opståede begivenheder, der kan udgøre en risiko for rejsende. Da meget af Help on Call og produktet HelpMonitor endnu ikke er færdigudviklet og kun foreligger som forretningsideer, overdrager linjeføreren sagen til New Markets, der i samme måned, maj 2006, officielt har fået rollen som facilitator af koncernens europæiske udviklingsrum. Alle New Markets medarbejdere sendes til den europæiske hovedkvarter, og efter det første møde med grundlæggerne af Help on Call står i hvert fald selskabets salgsargument klart: HelpMonitor skal kunne reducere Nordic Sirius' nyoprettede forsikringsdivision med forsikringsudbetalinger i tilfælde af en alvorlig international hændelse – såfremt denne kan varsles forlods – og samtidig skal tjenesten kunne bidrage til at udvikle nye og mere aktive serviceinnovationer på tværs af Nordic Sirius koncernen i fremtiden. Her tænker Help on Call sig som en selvstændig underleverandør i et større og nyt Nordic Sirius Travel koncept, der bl.a. fokuserer på forebyggelse og risiko generelt. Tanken er, at Nordic Sirius kan tilbyde HelpMonitor til kunden som en add-on tjeneste, dvs. en tjeneste kunden kan tilvælge mod et ekstra gebyr. Kundens fordel er et årvågent blik for dennes risiko under ferierejser, – en periode, hvor mange mennesker mentalt logger af den globale og nationale nyhedsstrøm eller opholder sig i lande, hvor forståelse af den lokale nyhedsstrøm forhindres af en sproglig barriere. En af Help on Calls grundlæggere fremhæver, at han ugen forinden havde været i London, og her blev han og hans familie ufrivilligt indviklet i en voldsom EU-protestdemonstration. HelpMonitor-tjenesten kunne have varslet ham om demonstrationen forinden, og risikoen for familiens inddragelse i demonstrationen kunne have været reduceret ved at vælge en anden rute til turistmålet Tower of London.

Hvor anvendelig er produktet HelpMonitor?

HelpMonitor er opbygget af en teknisk og en operationel del. Den tekniske løsning består dels af en standard it-modulløsning, der kan udsende tekstbeskeder – varslinger før og information efter en alvorlig hændelse – til rejsende via SMS, og dels en internetbaseret søgemaskine, der på baggrund af prædefinerede søgekriterier kan udvælge og videregive vigtig information til en redaktion kort tid efter, at informationen lægges ud på nettet. Den operationelle del af Help on Call er en redaktionstjeneste med base i et mellemeuropæisk land. Redaktionens kompetence er at scanne og udvælge information fra internationale nyhedsmedier, varslingscentre, nationale myndigheder og internationale sikkerhedstjenester via de elektroniske motorveje. Til dette formål er den tekniske del, den internetbaserede søgemaskine, et vigtigt redskab. Redaktionstjenestens anden kompetence er at evaluere vigtigheden af den indkomne information i forhold til den rejsendes lokalitet og generelle sikkerhedssituation. Ambitionen er at opfange, evaluere og videregive vigtig information for Help on Calls kunder inden for 15 min, lige meget hvor i verden kunden befinder sig. Til opstart af redaktionstjenesten vil Help on Call benytte sig af den ene af grundlæggernes erfaring og viden som tidligere militærmand og NATO-sikkerhedskonsulent.

Fleere af New Markets medarbejdere udtrykker på et fælles debatmøde efter mødet med Help on Call, at det er uklart for dem, hvor anvendelig HelpMonitor-tjenesten egentlig er for rejsende. Datagrundlaget, der skulle overbevise New Markets om tjenestens anvendelighed, mangler helt. Det bliver fremført, at HelpMonitor umiddelbart synes designet ud fra Tsunami-katastrofen i 2004 alene. Det synes nemlig at være den internationale begivenhed i nyere tid, der giver mest mening til HelpMonitor. Mange af de steder, hvor Tsunami-flodbølgen forrettede størst menneskelig og materiel skade, var der mere end to timer mellem, at jordskælvet blev registreret og flodbølgen nåede frem til de berørte kyster¹⁹. Mange rejsendes liv kunne være reddet, hvis de var blevet varslet forinden. Afdelingens indledende research viser samtidig, at også orkaner kan varsles. Orkanen Katrina, der bl.a. ramte New Orleans i

¹⁹Klokken 7.58 registreres det jordskælv, der igangsatte Tsunamien i 2004, på det geofysiske institut i Jakarta. 16 min. senere kl. 8.14 publicerer Pacific Tsunami Warning Center deres varsel fra Hawaii. Centret publicerer også, at jordskælvet er et af de voldsomste overhovedet målt på Richterskalaen (9,3). Mellem en og to timer senere rammer Tsunamibølgen: Thailand, Myanmar og Malaysia. Tre timer senere Sri Lanka og seks til syv timer senere Somalia, Kenya og Tanzania. For alle disse steder gælder det, at bølgen forårsager både en humanitær og materiel katastrofe. Kilde: www.prh.noaa.gov/ptwc.

2005, blev registreret og varslet flere dage forinden²⁰, og mange reddede sig heldigvis også ud af byen. Jordskælv, vulkanudbrud og tornadoer synes derimod ikke at kunne varsles eller forudsiges²¹. Oversvømmelser, laviner og jordskred hænger i overvejende grad sammen med nedbørsmængden i et område, og de kan derfor forudsiges via det meteorologiske – men disse forudsigelser er behæftet med stor usikkerhed på lokalt plan. Menneskeskabte katastrofegivenheder, såsom terrorhandlinger, kan ikke varsles. Selvfølgelig kan man udlægge et generelt risikoniveau for rejsende i et område, men dette gøres allerede af landtjenesterne i dag (i Danmark af Udenrigsministeriet). Demonstrationer kan forudsiges, såfremt disse er annonceret i forvejen. For New Markets står det relativt hurtigt klart, at der er en hel del forbehold involveret omkring, hvilke risikoscenarier, der kan varsles, og hvilke der ikke kan varsles. Det undrer flere i afdelingen, at disse forbehold ikke er lagt på bordet af Help on Call allerede, når de nu lægger op til et samarbejde omkring udvikling med Nordic Sirius. I stedet er New Markets blevet mødt med argumentationer, der i overvejende grad fokuserer på det økonomiske potentiale ved ideen. For at komplicere tingene yderligere, viser New Markets indledende research også, at mobilnettet let bliver overbelastet i de områder, hvor større begivenheder udspiller sig, og samtidig er mobilsendemaster meget sårbare over for vejrliget. I sidste ende kan det betyde, at Help on Call ikke kan nå sine kunder, og at kunderne ikke kan nå Help on Call, hvis dette skulle vise sig nødvendigt. Det er også et forbehold, som iværksættervirksomheden enten ikke har kendskab til eller ikke har nævnt i deres præsentation. Hvor mange kunder, der i 2006 har deres mobiltelefon åben under ferie, er et andet forhold, iværksættervirksomheden heller ikke har redegjort for.

²⁰ Stormen Katrina blev først registreret den 23. august 2005, da myndighederne i Bahamas udsendte et stormvarsel for det centrale og nordvestlige Bahamas. Den 24. august havde Katrina nået stormstyrke og fortjente dermed sit navn, som den 11. navngivne storm i 2005-sæsonen. Med navngivningen fulgte et stormvarsel for Floridas sydøstlige kyst. Sent på dagen torsdag den 25. august 2005 ramte Katrina land i det sydlige Florida, hvorefter stormen trak sig tilbage ud over havet igen. Mandag den 29. august 2005 ramte Katrina igen land, denne gang i sydøstlige Louisiana og også byen New Orleans. Kilde: DMI.

²¹ Forskere fra Rice University i USA har fundet en ny metode til at forudsige jordskælv, men metoden er stadig i forsøgsfasen. Kilde: Carnegie Institution of Washington, Department of Terrestrial Magnetism. www.dtm.ciw.edu.

Et flag

Help on Call er New Markets første egentlige mulighed for at træde i karakter over for Nordic Sirius-organisationen med et større markedsrettet udviklingsprojekt – og dette endda ganske kort tid efter etablering af afdelingen. Efter mødet med Help on Call, fremhæver flere medarbejdere en samtale, afdelingen har haft et par dage forinden med samme konsulent, som optræder i dannelsen af Innovationscentret. Under samtalen udlægger konsulenten et slet skjult kriterium for New Markets succes i Nordic Sirius. New Markets har inden for 90 dage brug for et flag, dvs. en markering, en sag, der aktivt og praktisk kan cementere New Markets innovationsrolle over for organisationen og hos koncerndirektionen. ”Noget, der sætter afdelingen på Nordic Sirius-landkortet” – som det bliver udtrykt. Samtalen bliver efterfølgende genstand for debat og frustration i New Markets, fordi det er umuligt for afdelingen at afdække, om succeskriteriet er konsulentens eget eller koncerndirektionens. Under alle omstændigheder reagerer innovationschefen for New Markets på ovenstående samtale ved at sætte afdelingen i gang med at lokalisere et flag. Help on Call har muligvis potentiale til at udvikle sig til dette flag, såfremt New Markets afsætter ressourcerne. Afdelingen er derfor interesseret i at forsætte dialogen med Help on Call, og New Markets udfærdiger derfor en forsigtig kritik af Help on Calls indledende forretningsplaner, som over for iværksættervirksomheden kaldes ufærdig. Internt i New Markets opfattes forretningsplanen noget mangelfuld og hullet, som det fremgår af nedenstående interne memo.

Tekstboks 3: Internt memo om Help on Calls forretningsplan.

Generelt:

Det havde vært bra med en innholdsfortegnelse!

Det mangler informasjon om hvordan selskapet vil utvikles: Milepæler, aktiviteter, estimater.

Jeg er bange for, at jeg stadig mener, at der er et godt stykke vej endnu. Jeg har indsat kommentarer i dokumentet, men vil fremhæve: Dokumentet bærer præg af manglende erfaring med forretningsplaner – vældig meget fokus på marked, behov og produkter og for lidt på konkurrencen i det marked, Help on Call skal agere i. Vi kan sikkert hjælpe med at tænke den et godt stykke længere.

Hvad er selskabets kernekompetence? Jeg savner en tydeliggørelse af det unikke – hvor er det blå ocean? Måske er det i en unik kombination af aktører i en fælles løsning og et tæt samarbejde med dem, som allerede gør det godt på hver deres felt. Hvis det unikke er at finde i IKT-løsning eller den redaktionelle del, så fremstår det ikke tydeligt nok. Når jeg mener, at det er væsentligt har det både at gøre med kommunikationen i salget – men også med at sikre en tilstrækkelig fokusering i udviklingen.

Udviklingsstrategien hænger ikke sammen – eller også forstår jeg den ikke. Hvilke undersøgelser er gjort for at afdække indhold og succes i de løsninger, andre tilbyder? Hvilke undersøgelser er gjort for at afdække interesse hos de aktører (fx nyhedstjenester), som ideerne bygger på? Overordnet skal det pointeres, at jeg tror grundlæggeren af Help on Call har stort engagement og kan få det til at lykkes. Men jeg tror, personen kan bruge vores hjælp til fokusering.

Jeg skriver:

En forretningsplan har overordnet to formål, dels at fremføre en række postulater omkring kundefordele, markedsstørrelse og profit for det nye produkt osv., dels at underbygge disse postulater med fakta: Markedsanalyser, beregninger, vurderinger osv. Help on Calls forretningsplan mangler grundlæggende at overbevise læseren om, at de har produceret og gennemtænkt fakta grundigt nok og i sammenhæng med det, de postulerer.

Kilde: New Markets Hypatia:060904 Kommentar til forretningsplan for Help on Call.doc

Proof of concept

Help on Calls forretningsplan synes i al væsentlighed at mangle dokumentation for tjenestens evne til at reducere risikoen for rejsende. I forretningsplan-jargon mangler der et *proof of concept*. New Markets har til Help on Calls fordel noteret sig, at den italienske stat og en række andre lande allerede forsøgmæssigt har indført lignende mobilbaserede varslings-systemer i statsligt regi. Det italienske system var i brug under Libyen-krisen i 2005, og her tillod den italienske stat, at sendemasterne bidrog til at lokalisere statsborgere i Libyen. Derved havde de italienske myndigheder et meget detaljeret billede af de rejsendes position og risiko i forhold til opståede optøjer og krigshandlinger. Ovenstående sendemastlokalisering er ikke tilladt i de skandinaviske lande, men det forbud kan jo over tid ændre sig. Derved ville HelpMonitor-tjenesten have et endnu større potentiale. New Markets er af den vurdering, at de to iværksættere bag Help on Call har vist New Markets omridset af et forretningsmæssigt koncept omkring rejse og risiko. Konceptet kræver bare en bedre udkrystallisering og konkretisering. Innovationschefen for New Markets bestemmer sig for, at hvis afdelingen skal leve op til Nordic Sirius brand hensigter, kan afdelingen ikke acceptere at videreudvikle på et koncept, der potentielt er kejserens nye klæder. Der er intet menneskeligt i, at markedsføre en tjeneste, som, man ikke selv er sikker på, opfylder det, som den lover. Afdelingen bestemmer sig for, som det fremgår af afdelingsreferatet 9. juni 2006, at: ”Forretningsideen HelpMonitor er at opfatte som værende i de tidligste innovationsfaser.” Dette til trods for, at Help on Call allerede er søsat som selvstændig virksomhed af iværksætterne. Help on Call er i New Markets terminologi et ’ideacuster’, dvs. en række selvstændige og enkeltstående ideer, der har potentialet til at kunne sammentænkes til et fremtidigt forretningskoncept. I referatet står endvidere: ”Skulle New Markets vælge at indgå i et samarbejde med Help on Call, vil det være for at facilitere en fælles innovationsproces, der leder mod et nyt Nordic Sirius Travel koncept”.²²

New Markets vil gennem ovenstående forsøge at påvirke til en ændring af Help on Calls attitude, således at iværksætterne bedre forstår udviklingen af HelpMonitor ud fra Nordic Sirius brandhensigter. Denne indstilling hænger sammen med New Markets mandat over for

²² Kilde: New Markets Hypatia: 060609_referat af afdelingsmøde.doc

organisationen, der understreger det udviklende element i innovationssager. New Markets beslutter at udvikle Help on Call, som en CSI: ”Vi ser katastrofetemaet som en oplagt mulighed for videreudvikling. Når Innovationscentret er klar, kan dette ’ideacuster’ gentænkes som en egentlig ideudviklingsproces med brug af kreative teknikker – evt. som del af New Markets forskningsprojekt. I mellemtiden opsættes en ’telt’-version af forskningsprojektets indledende tanker som et innovationssymposium.”²³

Innovationssymposiet

Jeg kontakter Help on Call om denne ’tilbage til grunden’- præmis for det videre udviklingsforløb, som Help on Call accepterer. De har reelt intet andet valg, hvis de vil have et partnerskab med Nordic Sirius og selskabets flere mio. kunder i Europa. For at New Markets kan involvere sig i Help on Call, skal der også findes en afdeling eller division i Nordic Sirius, der vil deltage i udviklingsarbejdet. Varslingstjenester, som HelpMonitor, er praktisk taget ukendt land for Nordic Sirius i 2006. Dog har den nyoprettede forsikringsdivision i Nordic Sirius en række internetsider, der i en let formidlet form assisterer kunden med problemstillinger af forskellig art, der er opstået undervejs på rejsen. Et Nordic Sirius Travel-koncept indeholdende HelpMonitor kunne være noget helt nyt på markedet – og samtidig forstærke hjemmesiderne og promoverer den nye forsikringsdivision. Dette bliver startskuddet til en intern udvikling af forretningskonceptet ’Nordic Sirius Travel’ – en internetportal, der skal udgøre en ramme for bl.a. HelpMonitor.

Dag I

Innovationssymposiet afholdes den 26. og 27. juni 2006 i Nordic Sirius europæiske domicil og udvikles af New Markets og mig i fællesskab. Deltagerne i forløbet er mellemledere fra afdelinger, der kunne tænkes at skulle samarbejde med Help on Call fx stabsfunktioner: *Marketing, finance* og divisionen *Insurance*. Alle disse deltagere er fra den europæiske del af Nordic Sirius. Andre inviterede deltagere er Help on Calls grundlæggere, en journalist, der var på ferie i Thailand i 2004 og som på nærmeste hold overværede Tsunami-katastrofen. En ekstern krisepsykolog og to Nordic Sirius kunder – en kvindelig pensionist og mormor på 62

²³ Kilde: New Markets Hypatia: 060609 referat af afdelingsmøde.doc

år og en 40-årig mand og far til to. De repræsenterer indledningsvis to kundegrupper, som Help on Call gerne vil i kontakt med. Arbejdsformen for innovationssymposiet er demokratisk anlagt og tager udgangspunkt i det fælles udviklingsarbejde. Dette betyder bl.a., at innovationssymposiets aktører hele tiden arbejder videre på hinandens ideer og tanker. Til dette formål har New Markets opsat store refleksionsvægge i Nordic Sirius konferencesal. Alle deltagende aktører skal til sidst på dag I stemme om, hvilke temaer der skal tages op på dag II. New Markets og jeg begynder dagen med at introducere innovationssymposiet og temaet for symposiet, som kort kan opsummeres som: ”Hvorledes bliver man bedre i stand til at håndtere risiko på rejse?” Herefter holder krisepsykologen et 20 min. langt oplæg om frygt og angst i relation til situationer, hvor mennesket opfatter sig selv i forhøjet risiko. Hendes oplæg pointerer, at frygt er en naturlig del af det normale menneskes flygt eller kæmp mekanisme, som har sikret os overlevelse gennem tiden. Frygt er derfor et gode, når det aktiveres os til at gøre det optimale i en situation, vi opfatter som truende. Frygt er ikke et gode, når det bliver til uprovokeret angst i hverdagen eller på ferien. I denne form er det hæmmende for vores evne til at udfordre og udfylde vores liv. Mennesket kan bearbejde sig selv til at nedtone frygten ved øve sig på at lade sig optage af andre tanker eller ved at forberede sig på farer. Alle deltagere bliver bedt om at notere deres umiddelbare refleksioner på de i rummet opstillede flipovers²⁴.

Tekstboks 4: Statements fra innovationssymposiets refleksionsvæg.

Vejledning
 Information via SMS
 Indblik i hvad der sker gennem Nordic Sirius-hjælpen
 Sikkerhed om hvem der har opgaven efter hændelse
 Jeg rejser fordi det er 'farligere' end min hverdag
 Folder om de vigtigste dækninger
 Velkomstpakke med rejse som tema
 Mulighed for at sammenligne rejseforsikrings-produkter
 Information om specifikke destinationer (oplevelsesmuligheder, risici, kulturforskelle, lovgivningsforskelle mv.)
 Informationer om nødvendige vacciner på rejsemålet
 Samarbejde med rejsebureau om motivation til forberedelse af rejse
 Information som datapakke (til mobil, pc, iPod)
 Beredskabstjeneste ved alle ulykker
 Bookingtjeneste en ny rejse
 Kontaktnumre SMS, WEB, trykt kort (ringe eet nummer – få alle info)
 Toltjeneste over telefon

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag I

²⁴ Jeg har oversat alle statements til dansk.

Da alle har nedskrevet deres statements, beder vi om, at deltagerne i fællesskab sætter en række kontekstmarkører til ovenstående statements. Disse kontekstmarkører skal beskrive den situation, hvori det allerede nedskrevne stikord er tænkt udfoldet. Denne proces opbygger en række fælles temaer i deltagergruppen.

Tekstboks 5: Deltagernes sorterer deres statement under temaer.

Katastrofe

Vejledning

Information via SMS

Redning

Indblik i hvad der sker gennem Nordic Sirius-hjælpen

Krisehjælp

Sikkerhed om, hvem der har opgaven efter hændelse

Ang. risiko

Jeg rejser, fordi det er 'farligere' end min hverdag

God rejse – forberedelse

Folder om de vigtigste dækninger

Velkomstpakke med rejse som tema

Mulighed for at sammenligne rejseforsikrings-produkter

Information om specifikke destinationer (oplevelsesmuligheder, risici, kulturforskelle, lovgivningsforskelle mv.)

Informationer om nødvendige vacciner på rejsemålet

Samarbejde med rejsebureau om motivation til forberedelse af rejse

Information som datapakke (til mobil, pc, iPod)

God rejse – efter hændelse

Beredskabstjeneste ved alle ulykker

Bookingtjeneste en ny rejse

Kontaktnumre SMS, WEB, trykt kort (ringe ét nummer – få alle info)

Tolktjeneste over telefon

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag I

Herefter præsenterer grundlæggerne af Help on Call deres tjeneste HelpMonitor. – Da jeg tidligere har gennemgået Help on Calls ideer, går jeg i det følgende videre til beskrivelsen af symposiets reaktioner på Help on Calls ideer. I stikordsform er reaktionerne fra deltagerne følgende (se øverst næste side):

Tekstboks 6: Statements fra refleksionvæg efter Help on Call præsentation.

Spændende!
Man kan ikke varsle katastrofer fra et skrivebord
Er HelpMonitor geografisk præcist?
Jeg rejser aldrig uden for landet
Er teknologien sikker?
Hvem vurderer risiko hos Help on Call?

Forskningssjournal: Innovationssymposium, dag I

Dernæst kommer journalisten med sit oplæg. Personen fortæller om sine oplevelser under Tsunami-flodbølgen, der kom om formiddagen den 26. december 2004. Journalisten lægger ud med at fortælle, at dennes hotelejlighed i Thailand lå så højt, at den ikke selv direkte er påvirket af flodbølgen. Personen mærker, at bygningen bevæger sig, og journalisten hører tumult. Personen tager trappen ned mod gadeplan, men bliver stoppet på trappen af muddergråt vand, der står i ca. to meters højde. I dagene derefter er alt kaos. Mange mennesker i området virker på overfladen effektive og opsat på at løse praktiske problemstillinger. Journalisten fortæller om en kvinde, der virker, som om hun organiserer hjælp udefra. Mange tror på hende. I virkeligheden går hun i tomgang – hun er i chok. Rent vand bliver hurtigt en mangelvare, og solen er et problem. Forsøg på at hente hjælp udefra mislykkes, men efter et på dage ankommer redningshelikoptererne. De henter turisterne ud og efterlader sygepersonale, vand, nødrationer og førstehjælp til de lokale. Journalisten fortæller, at det er vanskeligt at forlade stedet, fordi det føles som at overlade de lokale til deres egen svære skæbne. Efter journalistens oplæg er der en pause i innovationssymposiet, hvor alle fordøjer beretningen, der synes at have påvirket mange, måske mest fordi journalisten slet ikke lader til at have lagt oplevelsen bag sig. Efter et stykke tid beder jeg alle notere deres nye tanker oven over deres refleksioner fra tidligere på dagen. Nye bidrag er markeret i kursiv.

Tekstboks 7: Statement på refleksionsvæg efter journalistens oplæg.

Katastrofe
Vejledning
Information via SMS
Ordentlig information – aflive rygter
Repræsentant på stedet

Forskningssjournal: Innovationssymposium, dag I

Redning

Redningstjeneste – transportmulighed – væk fra område

Hjælp til at finde familie og rejsefæller

Indblik i hvad der sker gennem Nordic Sirius-hjælpen

Krisehjælp

Mulighed at rejse tilbage

Ikke være alene med sin sorg

Opfølgning: er du frisk igen?

Rask sagsbehandling – hjem til dig

Sikkerhed om, hvem der har opgaven efter hændelse

God rejse – forberedelse

Folder om de vigtigste dækninger

Velkomstpakke med rejse som tema

Mulighed for at sammenligne rejseforsikrings-produkter

Information om specifikke destinationer (oplevelsesmuligheder, risici,
kulturforskelle, lovgivningsforskelle mv.)

Samarbejde med rejsebureau om motivation til forberedelse af rejse

Information som datapakke (til mobil, pc, iPod)

God rejse – efter hændelse

Beredskabstjeneste ved alle ulykker

Bookingtjeneste en ny rejse

Kontaktnumre SMS, WEB, trykt kort (ringe ét nummer – få alle info)

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag I

Efter frokost arbejder symposiet videre med ovenstående bruttoliste ved hjælp af cafébordsmetoden. En metode, hvor deltagerne fordeles ligeligt ved fem caféborde, der hver repræsenterer et af de fem temaer. Ved hvert cafébord sidder en medarbejder fra New Markets, der har til opgave, dels at lede gruppens debat ved cafébordet, dels at nedskrive essensen af gruppens debat. De fem grupper veksler mellem de fem borde, således at alle temaer bliver debatteret af alle, og alle får indblik i og lejlighed til at arbejde videre med hinandens input. Det overordnede spørgsmål for cafébordsforløbet kan opsummeres til: ”Hvorledes understøttes den gode rejse?” Dette spørgsmål og temaet ved cafébordet danner afsæt for debatten. Af denne proces kommer følgende fælles overvejelser op (se næste side):

Tekstboks 8: Deltagernes overvejelser over den gode rejse.

Katastrofe

- Ved at håndtere redning både ved enkeltstående (individ) hændelse og ved katastrofe (mange)
- Ved at få kunden gjort bevidst om risiko – opdrage kunden i sin egen risiko
- Ved aktivt at tilbyde kunden hjælp, selvom den ikke er efterspurgt

Redning

- Ved at samarbejde med hjælpeorganisationer/offentlige myndigheder – og benytte deres kernekompetence for at sikre kvalitet
- Ved at henvise til rigtig hjælp på stedet – hvilket kræver overblik
- Være synlig – Nordic Sirius må være synlig i hjælpeprocessen

Krisehjælp

- Ved at sikre kompetent hjælp (bredde og kvalitet)
- Ved at sikre rask hjælp – kunden skal ikke stå i kø
- Ved at levere juridisk bistand

God Rejse – forberedelse

- Ved at have kendskab til lokale forhold
- Ved at have valid information og i rette tid
- Ved at sikre, at det er muligt at handle ud fra de råd, Nordic Sirius giver
- Ved at sikre, at kunden kan skelne mellem information, som gør, at man undgår fare – og information, når man er i fare
- Ved at have korrekt kontaktinformation
- Ved at information formidles objektivt
- Ved at vurdere data og opstille kriterier for varslng

God rejse - efter hændelse

- Ved at sikre, at kunden kender et evt. ”efter-koncept”
- Ved aktivt og løbende at informere og opfordre kunden til handling

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag I

Efter præsentationen af cafébords-arbejdet bliver alle deltagere bedt om at vælge to temaer, de gerne så realiseret som et koncept på markedet. Selve udvælgelsesprocessen er lagt an på, at deltagerne vurderer hvert tema. De skal fx vurdere, hvorvidt et koncept inden for hvert tema vil få succes på markedet, om konceptet opnår teknisk succes, om det skaber kundeværdi, om det øger Nordic Sirius brand, og om det bliver opfattet som nyskabende. Hvis stemmeprocessen viser to temaer, der er vægtet ens, så udføres en ny afstemning alene mellem de to temaer. Tema nr.1: Katastrofe og tema nr. 3: God rejseforberedelse går videre til næste dag. Jeg tolker stemningen i rummet således, at deltagerne er tilfredse med ovenstående

afgørelse. Herefter afsluttes innovationssymposiets første dag. Herunder ses deltageres vurderinger sammenlagt og i procent:

Figur 4: Deltagernes valg og stemmeprocenter.

Ide nr.	Navn	Evaluerings-kriterier	Sandsynlighed for...					Score
			Succes på marked	Teknisk succes	Ideen har stor værdi for kunden	Kundens oplevelse af Nordic Sirius (Brand)	Ideen opleves som unik eller nyskabende	
		Vægt	20	20	20	20	20	
1	Katastrofe		80%	90%	80%	50%	5%	61,0
2	Redning		10%	90%	5%	80%	1%	37,2
3	Krisehjælp		20%	5%	60%	5%	90%	36,0
4	God Rejse Forberedelse		95%	100%	100%	80%	100%	95,0
5	God rejse Efter rejse		40%	20%	30%	60%	80%	46,0

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag I

Dag II

På dag II overtager New Markets hensigterne med innovationssymposiet ved at præsentere en it-plattform (content) forslag til en hjemmeside for konceptet 'Nordic Sirius Travel'. Hvor innovationssymposiet dagen før handlede om at komme den gode rejse nærmere, så skal deltagerne nu medvirke til at definere kritiske succesfaktorer for den pre-opstillede it-plattform. Disse kritiske succesfaktorer noteres også på flip-overs i rummet.

Tekstboks 9: Kritiske succesfaktorer for den pre-opstillede it-plattform.

Behov for enkel og kortfattet information – link til fyldig info, fx. udlandssider
Varsling: Nordic Sirius må vide, hvor kunden er
Kunden må have telefonnummer, man kan ringe til for at få information
Hvorledes skaber man kontakt til den rejsende – og får denne til at tegne abonnement på HelpMonitor.
Brugerne af konceptet må ikke føle sig mere uNordic Sirius pga. et for stort fokus på alt det farlige, som kan ske på rejse.
Hvorledes får man rejsende til at læse og forstå forsikringsselskabets info? Fx gennem udgivelse af et feriemagasin – dette bør markedsføres i dagspresse/tv før udgivelse.
Svært at få rejsende til at angive destination og eget telefonnr.
Elektronisk info skal være af en sådan karakter, at det er forståeligt, når man er i chok.
Sorgbearbejdning er en for stor opgave at påtage sig for et forsikringsselskab – stor faldhøjde – er det vort bord?

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag II

Herefter gennemføres øvelsen, omvendt brainstorm, der har til hensigt yderligere at identificere værdien af Nordic Sirius Travel-koncept. Spørgsmålet er: Hvorledes undgår vi, at kunden får nytte af konceptet?

Tekstboks 10: Statement fra øvelsen ”omvendt brainstorm”.

Sætter prisen højt
Tager ikke telefonen
Indbygger tekniske fejl i portalen
Ændrer password hyppigt
Mersalg i redningssituation – reklameindslag.
Støj på telefonen, blive sat i uendelig kø, blive ført vanvittigt rundt i telefonsystemet
For meget information
Vanskelig information
Irrelevant information – ikke opdateret
Tale et fremmed sprog i telefonen
Ingen markedsføring
Tilbud om ’aromaterapi’ som krisehjælp
Servicekriterium: uhøflighed, ligegyldighed, uvidenhed hos medarbejdere
Forkerte varslinger om tilskadekomne til pårørende

Forskningsjournal: Innovationssymposium, dag II

Ovenstående omvendte brainstorm-øvelse giver anledning til en del morskab, og dette åbner for en ny debat om bl.a. ansvarlighed, og om hvor langt forsikringsdivisionens ansvarlighed går i forhold til en alvorlig international hændelse. Ligeledes debatterer gruppen, hvordan Help on Call/Nordic Sirius kan sikre kvalitet i sine varslinger. Ved slutningen af symposiet opsummerer innovationschefen for New Markets de sidste to dage ved at redegøre for de udviklinger, symposiet har været igennem (ovenstående forløb). Herefter bliver deltagerne spurgt, om de kunne se sig selv som brugere af et Nordic Sirius på Rejse- koncept. Dette kan ca. halvdelen af deltagerne. Som afslutning på innovationssymposiet interviewer innovationschefen for New Markets mig (noget overraskende) over for symposiets deltagere. Formålet med interviewet er, at fremhæve, hvilke refleksioner forløbet har givet anledning til i forhold til CSI. Jeg har nedenfor formuleret mine refleksioner i fire spørgsmål, der opsummerer indholdet af interviewet.

Tekstboks 11: Statement fra øvelsen omvendt brainstorm.

- Ansvarlighed – har forsikringsdivisionen/Help on Call et globalt ansvar i katastrofesituationer, der rækker ud over de forsikrede?
- Kan varslingstjenester reelt reducere rejsendes risiko?
- Hvorledes undgås, at en varslingstjeneste opfattes som udnytter af frygt/angst?
- Hvorledes gøres, Nordic Sirius Travel/Help on Calls tjeneste, finmasket i forhold til kundens geografiske lokalitet?

Mit første punkt tager udgangspunkt i debatten blandt aktørerne efter den omvendte brainstorm og i journalistens beretning fra Tsunami-katastrofen. Andet punkt tager udgangspunkt i deltagernes fokus på den mulige skævvridning mellem kunder med adgang til tjenesten og andre uden adgang til tjenesten. Nogle deltagere udtrykker, at de som forsikringskunde efterfølgende ville have svært ved at leve med, at de reddede sig selv, mens andre gik til grunde bare på grund af en privilegeret adgang til information. Tredje punkt tager udgangspunkt i at afklare, hvilken effekt HelpMonitor har for kunden. Sidste punkt udtrykker

de røster undervejs i symposiet, der er i tvivl om, at et varslingskoncept kan gøres detaljeret nok i forhold til en geografisk destination. Interviewet bliver efterfølgende kommenteret af deltagerne, og mange bekræfter refleksionerne som relevante. Herefter afsluttes innovationssymposiet.

Den gode rejse

I ugen efter symposiet skriver jeg som projektleder følgende omkring Nordic Sirius Travel-konceptet til marketing:

Tekstboks 12: Resultatet af innovationssymposiet videregivet til marketing.

”Nordic Sirius på Travel-konceptet synes med fordel at kunne udtænke nye attraktive måder, hvorpå kunden kommer til at interessere sig for og forberede den ’gode rejse’ forud for selve rejsen. Herved synes det muligt at nedtone mange af rejsens risici. Kodeordene er ”forberedelse” og ”fremsynethed”. Konkrete koncepter kunne være: Små online computerspil på Nordic Sirius internetside, der kunne få kunden til at revurdere eller ændre rejseadfærd ved at lade kunden gennemtænke sin rejse forlods. Disse spil kunne være baseret på Nordic Sirius Insurance erfaring med scenarier for tyveri, skade, overfald m.m. Bonussen for kunden kunne være en reduktion i rejseforsikringspræmien, hvis kunden i computerspillet planlægger rigtigt. Eksempel: Det foreslås, at spillet indeholder en række scenarier, hvor kunden skal gætte/vælge/designe den laveste risikoprofil blandt en række alternativer på et feriemål. Formålet med programmet er at lære kunden sin egen ’risikoprofil’ at kende og at oplyse kunden om risici.”

Nordic Sirius på Rejse konceptet kan med fordel have et beredskab, der kan varsle før en alvorlig hændelse samt yde hjælp og vejledning efter en alvorlig hændelse. Mange af symposiets deltagere forbinder dette med, at Nordic Sirius innovativt og med menneskelighed i en svær situation.

Kilde: New Markets Hypatia, 060728 IdeCluster Nordic Sirius på rejse.doc

Behov for en ny udviklingshorisont i New Markets-regi

New Markets har indtil sommeren 2006 mandat i Nordic Sirius til at udvikle forretningsideer inden for to udviklingshorisonter. *Corporate Development* indeholder et mandat til at udvikle opgaver, der relaterer sig til Nordic Sirius’ daglige udvikling. Dette kunne være faciliteringsopgaver, projektbistand osv. Det kan også være en mere grundlæggende indsats

for at modne Nordic Sirius-organisationen i et innovationsperspektiv. Fx gennemfører New Markets i 2006 en større innovationskonkurrence i organisationen med det formål at modne organisationen mod innovative aktiviteter. *Corporate Entrepreneurship* assisterer organisationen med større udviklingsprojekter, som relaterer sig til nye tiltag på markedet, fx dannelse af Nordic Sirius Health Care og Nordic Sirius Insurance. I denne innovationshorisont bliver innovation forstået og udviklet ud fra organisationens eksisterende kerneforretning og ikke markedets muligheder. Help on Call tager ikke udgangspunkt i Nordic Sirius egen selvforståelse, men mere i muligheder opstået på markedet. Derfor har New Markets strengt taget ikke Nordic Sirius' mandat til at udvikle Help on Call, og flere steder i organisationen bliver der luftet kritiske røster over, at New Markets bruger tid på Help on Call i stedet for på dem.

Corporate Venture Capital (CVC) hviler på den grundantagelse, at der i enhver organisationskultur synes at være indlejret en række menneskelige og organisatoriske hindringer for mere banebrydende nytænkning af virksomhedens grundlag. En modstandserfaring der bl.a. kommer frem under case Innovationscentret. Det er derfor legitimt at søge forretningsideer i organisationens omgivelser og lade disse tage udgangspunkt i en fornyelse af markedet og ikke i moderorganisations forretningssyn. Efter opkøb af ejerandele i det nye selskab – typisk mellem 15- 30 procent (ovenstående procentandel giver rollen som største mindretalsaktionær), assisterer modervirksomheden med adgang til modervirksomhedens vidensressourcer og netværk, både i forhold til teknik, økonomi og finansiell styring af det nye selskab. Modervirksomheden dyrker det nye selskab i tre til syv år, hvorefter selskabet assimileres i en eksisterende division eller sælges. CVC-regiet synes som en velegnet udviklingshorisont for udvikling af Help on Call.

Efter en række udviklingssamtaler med deltagerne omkring udviklingen af Help on Call, opsummerer jeg ideen om en tillægshorisont, en CVC-horisont, i New Markets-regi. Jeg foreslår bl.a., at horisonten skal kapitalisere på Nordic Sirius' eksisterende videnskapital, centreret omkring finansiell risikoberegning, kundebehandling samt håndværket forbundet med at drive en virksomhed. CVC-horisonten skal ledes ud fra ønsket om at udvikle forretningsideer (CSI), der i fremtiden lever op til Nordic Sirius' brand. Udviklingshorisonten bliver godkendt på koncerndirektionsniveau og min indsats under udviklingen af CVC-

horisonten bliver samtidig fremhævet over for koncerndirektionen af innovationschefen for New Markets. To måneder efter modtager jeg en lønforhøjelse af New Markets.

Innovationschefen afleverer samtidig en vurdering af mit hidtidige arbejde i New Markets til Nordic Sirius, hvori jeg scorer topkarakterer på næsten alle vurderingskriterier. Jeg føler mig anerkendt som en væsentlig og bidragende aktør i New Markets udviklingsrum.

CVC som udviklingsramme

Help on Call er et selvstændigt firma, og det er iværksætterne, der i sidst ende bestemmer, hvorledes Help on Call konceptualiseres. Dette afsæt for udviklingsarbejdet understreges med Nordic Sirius' indførsel af CVC-horisonten. CVC-horisonten har også indflydelse på min egen rolle i forhold til Help on Call. Hvor jeg før var projektleder for et fælles overvejelse omkring et re-design af Help on Call/HelpMonitor, agerer jeg nu i et venture-regi. Formelt har jeg ingen indflydelse på Help on Calls beslutninger. Uformelt synes Help on Call at ønske et samarbejde med Nordic Sirius, og de har derfor behov for at lytte til mine og New Markets argumenter i et vist omfang. Ellers får de ikke adgang til Nordic Sirius' kunder og opstartfinansiering. Gennem efteråret 2006 forsøger New Markets og jeg at aktivere Nordic Sirius' egne vidensressourcer for at assistere Help on Call med et 'proof of concept', men uden held. I større organisationer er der pres på ressourcerne, og New Markets må pænt vente, til det bliver deres tur. Jeg vil gerne bidrage aktivt til Help on Calls re-konceptualisering, og jeg omsætte derfor innovationssymposiets fire spørgsmål til et nyt og anderledes Help on Call – Help on Call version 2.0. Opstillingen af et sådant koncept ligger uden for det traditionelle CVC-ledelsesrum, men det er vigtigt for mig at illustrer, hvorledes Help on Call i praksis kan lade refleksionerne over de fire retoriske spørgsmål ændre konceptet og samtidig nedtone behovet for et 'proof of concept'.

Help on Call i version 2.0

Version 2.0 konceptet tager udgangspunkt i, at Help on Call og Nordic Sirius Insurance har et ansvar i katastrofesituationer, der rækker ud over de forsikrede – det synes jeg også Nordic Sirius' nye brandformulering understreger. Menneskelighed stopper ikke ved præmieindbetaling. Information, der reducerer risiko, skal derfor ideelt set være tilgængeligt for alle uanset status og geografisk lokalitet. Danmarks Radio har i forbindelse med P4 Trafikradio et korps af frivillige, der gratis hjælper med at levere trafikinformation via

mobilteknologi og e-mail om vejnettet i København. De frivilliges indsats er suppleret med en række fastansatte, der fungerer som informationsformidlere. Disse medarbejdere styrer og validerer til en vis grad den information, der bliver videregivet til lytterne i bilerne.

Trafikradio giver lytteren en god fornemmelse af trafiktætheden regionalt, og hvor der lokalt, er øget risiko for kø og sammenstød. Informationen på lokalt plan er ikke 100 procent valid, det ved lytterne også godt – men det er heller ikke det vigtige. Det vigtige er, at lytterne/trafikanterne gøres opmærksom på kødannelse eller en potentiel fare foran dem. Ved at de er mere opmærksomme på farene reduceres deres risiko væsentligt. Selve tilliden til informationssystemet er opretholdt ved, at alle synes at være i samme båd – der er ikke noget dem og os (forbrugere/producenter) – både trafikinformanter og lyttere vil i fællesskab gerne undgå kø og den øgede risiko for uheld, der er forbundet med tæt trafik.

Jeg forestiller mig et nyt Help on Call i P4's informationssystems ånd. P4's trafikobservatører synes tiltrukket af at have en rolle over for andre og dermed være en del af noget større, som har det klare formål at hjælpe. Det samme kunne tænkes at gælde for Help on Calls potentielle informanter. Samtidig viser min research, at mobiltelefoni er langt mere udbredt i rejselande, som fx Afrika og Fjernøsten, end man skulle tro. Dette betyder, at lokale uden større transaktionsomkostninger, dvs. økonomiske udgifter, har mulighed for at deltage i Help on Calls fællesskab som både informanter og lyttere. Man kunne også forstille sig at lokale hoteller, seværdigheder, undergrundsbaner, barer osv. ville være interesserede i at bidrage til Help on Call, også i Europa og USA. At lægge risikoreducerende information på nettet, synes at være godt for de lokale aktørers forretning, og samtidig åbner Help on Calls nye koncept op for et mulighedsrum, der handler om internationalt udsyn, gæstfrihed og lysten til at hjælpe andre – et nyt fællesskab af rejsende. Måske kunne Help on Call hente inspiration fra Ebay. Her har man omgået usikkerheden ved at gennemføre en transaktion med en helt fremmed, ved at kunderne rater udbyderne af varen – dvs. at kunden giver feedback på udbyderens service. Herved kan alle brugere af informationen (læs rejsende) se udbyderens validitet via dennes historik.

Jeg forestiller mig samtidig, at Help on Call i den nye form designes som en åben it-plattform, hvor alle, der har en interesse i at reducere risiko, kan møde hinanden – både rejsende og lokale. Og ligesom Facebook kan dette gøres i en lokal eller global skala og på forskellige

sprog. Set i et forretningsperspektiv kan det nye version 2.0 Help on Call ikke tjene sine penge på information, da denne skal være gratis og tilgængelig for alle. I stedet kan mulige økonomiske indtægtskilder for Help on Call udvikles med inspiration fra Google, Facebook og Twitter, selvfølgelig tilpasset Help on Calls forretningsområde. Det nye Help on Call ville være en oplagt banner-reklame-plattform for forsikringsselskaber, rejseselskaber, flyselskaber, seværdigheder, hoteller samt banker og valutahandlere verden over – alle aktører, der har med rejse at gøre. Det nye Help on Call version 2.0 er i sin grundform inkluderende og ikke et ekskluderende fællesskab, og samtidigt er muligt at generere flere kilder til indtægt for det nye selskab.

Help on Call er rigtigt tænkt i den oprindelige version

Det viser sig dog meget hurtigt, at iværksætterne bag Help on Call ikke er indstillet på at debattere introduktionen af nye værdikæder. Hvorledes virksomheden skaber værdi ligger fast – i Help on Calls tilfælde via tilvejebringelse af varselsinformation. Samtidig ligger udviklingen af et Help on Call 2.0 uden for iværksætternes kompetenceprofil, og Help on Calls iværksættere er bekymret for, hvorledes informationsstrømmen igangsættes og vedligeholdes uden adgang til de professionelle innovationsaktører – således at der kan udsendes varslinger, når behovet er der. Det er i Help on Calls øjne bedre og mere sikkert at satse på internationale aktører, der kan blåstempe og validere informationen. Resultatet af processen er, at Help on Call fastholder, at værdikæden er rigtigt tænkt i den oprindelige version.

Da Help on Call er et selvstændigt firma, og jeg arbejder under CVC-horisonten, må jeg acceptere deres beslutning. Problemet for Help on Call er bare, at med valget af en mere klassisk værdikæde, fordrer New Markets og jeg dokumentation for informationens evne til at reducere den rejsendes risiko. Til forskel fra Help on Call version 2.0 tjener Help on Call i version 1.0 sine penge på netop den risikoreducerende information, og derfor skal varens kvalitet dokumenteres. Help on Call version 1.0 installerer en producent og en kunde, og New Markets må sikre, at Nordic Sirius ikke står over for en forretningside uden egentlig værdi. Det er en temmelig kompleks statistisk beregning, der ligger bag at validere HelpMonitor som tjeneste. Spørgsmålet er, om det overhovedet giver mening at gennemføre en sådan beregning. Nordic Sirius er qua finansiell og matematisk viden de eneste, der i dette forum kan vurdere

dette, og dem kan New Markets ikke få i tale. Help on Calls forretningsplaner i den værende form imponerer ikke nogen i Nordic Sirius. Den 1. december 2006 skriver Help on Call følgende omkring forretningsideen:

Tekstboks 13: Help on Call misionstatement.

Help on Call skal bidrage til at reducere risikoen for at rejsende havner i krise eller katastrofesituationer gennem informationstjenester samt leverer IKT løsninger som hurtigst mulig giver oversigt over hvem som er involveret når en krise eller katastrofesituation indtræffer.

New Markets og jeg vil meget hellere have en missionsstatement, der som minimum lyder:

Tekstboks 14: New Markets og min alternative missionsstatement.

Help on Call tilbyder rejsende en SMS/internetbaseret tjeneste kaldet: HelpMonitor. HelpMonitor reducerer risikoen for, at rejsende havner i alvorlig hændelse med X,XX ved et varslingsvindue på et kvarter. (Fx 2,3 procent eller 0,08 procent. -selv meget små procenttal gør Help on Call profitabel for Nordic Sirius).

Help on Calls forretningside er baseret på følgende forudsætninger: Kunden har sin mobil tændt på rejsen, og at mobilsendemasterne fungerer. Alvorlig hændelse er defineret som... Ovenstående risikoberegning er gennemført ud fra følgende antagelser osv.

Det første missionsstatement formulering er udelukkende et postulat. Den nederste formulering indeholder også et bevis for postulatet. Det nederste er det eneste, der gør det muligt indirekte at vurdere omfanget af menneskelighed i Help on Calls nuværende koncept. Til trods for at værdikæder og forretningsargumenter står mere klart gennem samarbejdet mellem parterne i efteråret 2006, er Help on Calls HelpMonitor koncept i december 2006 stadig en temmelig usikker CSI. New Markets og jeg føler primært, at HelpMonitor uden Proof of Concept bidrager til øget omsætning i Nordic Sirius, frem for at realisere et menneskeligt sigte.

Mange klassiske CVC-investorer ville alene på baggrund af manglende 'proof of concept' afstå fra at investere. De ville afstå ud fra den grundlæggende betragtning, at det aldrig tilfalder investoren at bevise et forretningskoncepts bæredygtighed (proof of concept). Det er iværksætterens opgave. Men New Markets har efterhånden prioriteret mange ressourcer på udviklingen af Help on Call, og afdelingen har også udviklet en ny CVC-horisont ud fra Help on Call med centralt afsæt. Bordet fanger. Help on Call er blevet et flag.

Modstand, Marketing melder fra

Forretningsplaner kan aldrig vise iværksætterens evne til at ændre konceptet under vejs, til at udvikle sociale relationer, til at lede, til at være vedholdende og standhaftig – alle karaktertræk, der synes mindst lige så vigtige, og som Help on Call synes at besidde. Spørgsmålet omkring Help on Calls forretningsmæssige bæredygtighed vendes til et nyt og praktisk 'do it'-perspektiv. Under det nye perspektiv sætter New Markets sig i kontakt med Nordic Sirius- koncernens storkunder for at høre, om de vil være interesserede i en gratis testperiode med HelpMonitor. Det vil et lærerforbund i et andet europæisk land, og de er villig til at indgå et prøveforløb. Forløbet sponsoreres af New Markets/Nordic Sirius og giver Help on Call en mulighed for at stå i en direkte salgssituation over for en professionel kunde (lærerforbundet) og samtidig producere de data, der kan give selskabet og New Markets svar på en række spørgsmål. Spørgsmålet om, hvorvidt det overhovedet er muligt at reducere rejsendes risiko via varslings, forsøges nu besvaret ved, at Help on Call gennemfører en praktisk prøveperiode, der efterfølgende kan dokumentere tjenestens værdi over for andre kunder. Denne dokumentation skal desuden vise værdien af tjenesten, og dermed indirekte i hvilket omfang tjenesten lukrerer på kundens oplevede usikkerhed. Samtidig udlægger jeg også, at Help on Call skal udvikle en varslingspolitik for Help on Call, der fastlægger, hvilken information der er relevant for varslings, og hvorledes informationen skal håndteres og vurderes i redaktionstjenesten. Hverken Help on Call eller Nordic Sirius er interesseret i varslingsfejl, og en god varslingspolitik skal i videst muligt omfang sikre, at dette ikke sker. Risikoanalysen skal ses i forlængelse af ovenstående og har til hensigt at gennemtænke, hvor og hvorledes fejl kan opstå i et procesperspektiv, og hvad der kan gøres for at minimere procedurefejl internt i Help on Call. I begyndelsen af 2007 trækker Marketingafdelingens danske del tæppet væk under relationen Help on Call/Nordic Sirius. Marketing er i løbet af det sene efterår og vinteren 2006/2007 kommet frem til den konklusion, at Help on Calls

HelpMonitor alligevel ikke skal være en del af Nordic Sirius på rejse-konceptet. Afdelingen fremhæver nedestående overvejelser:

Tekstboks 15: Nordic Sirius Marketing begrundelser for ikke at indkøbe HelpMonitor.

Vanskeligt at gøre et Help on Call produkt til 'top of mind' inden ferierejse. Følgelig er det svært at sælge varslings tjenester, hvis man ikke kan igangsætte refleksioner hos kunden over den gode rejse.

Begrænset brugergruppe: 'De fleste rejser til kendte rejsemål'

Fejl ved en Nordic Sirius Travel-portal/varslings tjeneste er kritiske, både i forhold til Nordic Sirius brand og i forhold til evt. sagsanlæg

Højt omkostningsniveau i forhold til en forventet lav adoptionsrate blandt kunderne.

New Markets Hypatia
070910_Marketing_Nordic Sirius Travel – Spm og konklusioner.ppt

Marketings konklusion kommer bag på New Markets, der fortsætter alene med Help on Call – dette gør CVC-horisonten mulig. Uden CVC-horisonten ville New Markets engagement i Help on Call sandsynligvis være afsluttet i foråret 2007.

CVC Investering i Help on Call

Den 7. maj 2007 indgår New Markets i et formelt ejerskab omkring udvikling af Help on Call via sin første CVC-investering – dog uden at Help on Calls tjenester købes af Nordic Sirius selv. Innovationschefen for New Markets og jeg står for forhandlingen med Help on Call. Et af de springende punkter undervejs i værdiansættelsen af selskabet (due diligences processen) er, at selve værdien af Help on Call er højest usikker bl.a. på grund af det manglende 'proof of concept'. Dette udnyttes til Nordic Sirius'/New Markets fordel. Nordic Sirius betaler mindre for sin ejerandel. I begrundelsen for Nordic Sirius' indtrædelse i Help on Call, som største mindretalsaktionær, nævnes HelpMonitors ydelse slet ikke. Fordelene ved investeringerne har alle sammen med Nordic Sirius eget CVC-mesterskab at gøre. Help on Calls koncept er ikke forandret, dog synes selskabets forretningsplaner væsentligt forbedret og mere konsistente, og

samtidig synes grundlæggerne af Help on Call mere eksistentielt afklaret omkring deres egen ydelse.

Nordic Sirius har i foråret 2009 revurderet deres Nordic Sirius Travel-koncept og har som resultat heraf valgt at indkøbe HelpMonitor-tjenesten til sine forsikringsdivisionen. Nordic Sirius/HelpMonitor gav en del omtale i de danske og internationale medier. Produktet synes fint at understøtte Nordic Sirius' brand. I 2011 udgør Help on Call en del af funktionaliteten i Nordic Sirius første app. Nordic Sirius' fornyede engagement i Help on Call har tiltrukket en del andre kunder til Help on Call. Den nye aftale med Nordic Sirius er derfor en god indtægtskilde for Help on Call og dermed også for Nordic Sirius, der i 2009 via CVC-horisonten er storaktionær i Help on Call.

Kapitel 4

Intermezzo

Management

Balance Score Card

I efteråret 2006 får New Markets introduceret ledelsessværktøjet Balance Score Card (BSC). BSC anvendes til at dokumentere og kommunikere organisationens forventninger til en enkelt afdeling gennem en række konkrete målepunkter, afdelingen skal leve op til i løbet af en tidsperiode. Innovationschefen for New Markets har forsøgt at undgå BCS med det argument, at det ikke er en rimelig styringsmekanisme, at vurdere udviklingsafdelinger ud fra samme kriterier som driftsafdelinger. Men presset fra organisationen og koncerndirektionen er for stort. De styringsmæssige vilkår for alle organisationens enheder skal være lige. New Markets har derfor set sig nødsaget til at indgå i en forhandling omkring udformningen af et BSC. Forskningsprojektet bliver inddraget i processen omkring forhandlingen, fordi New Markets ønsker at få udviklet BSC i et CSI-perspektiv.

Forskningsprojektets deltagelse fører til udvikling af en række gensidige forpligtende BSC målepunkter. Afdelingen sætter tal på, hvor mange ideer organisationen skal levere til New Markets, men også hvor mange ideer New Markets skal returnere til organisationen. Ovenstående udformning af et BSC er kontroversielt, fordi BSC'et normalt kun udtrykker koncerndirektionens krav til den enkelte afdeling – ikke afdelingens krav til koncerndirektionen og organisationen. Men afdelingens innovationsopgave synes ikke mulig at gennemføre uden et gensidigt forpligtende samarbejde med organisationen. Målepunkter er ment som et forhandlingsoplæg, og det er hensigten for New Markets via forhandling at overflytte de dele af målepunkterne, der berører organisationen/koncerndirektionen til deres respektive BCS. Imidlertid bliver det fremsendte oplæg og de gensidige målepunkter mere opfattet som en metodefejl i koncerndirektionen, end som et forhandlingsoplæg. En finansiell

vejleder fra en af direktionens stabsfunktioner bliver i stedet udpeget til at udarbejde en række nye målepunkter i samarbejde med innovationschefen for New Markets. I starten forsøger de to at opsætte økonomiske mål for New Markets BSC for 2007, men denne måling bliver i begges øjne en for usikker måling, da det estimerede økonomiske potentiale for nye forretningsideer er behæftet med for stor usikkerhed. I stedet sættes der kvantummål for innovationsaktiviteter i New Markets:

Tekstboks 16: New Markets Balance Score Card.

Økonomi: At skabe vækstmuligheder for koncernen. New Markets skal skabe 36 Business Concepts (BC) og 10 Business Opportunities (BO) på et år.

Kunder: At fokusere på innovation for koncernen. New Markets skal have 6 presseoplag/artikler/foredrag vedr. innovation og udvikling, enten internt i Nordic Sirius' eget blad, eller eksternt i fx fagblade, tidsskrifter, aviser og ugeblade på et år. Afdelingen skal samtidigt have modtaget 12 ideer fra niveau 1-2-3 ledere.

Processer: At etablere effektive arbejdsformer i Nordic Sirius' innovationsarbejde. New Markets skal leve op til en 12 ugers behandlingstid pr. ide, og afdelingen skal opsætte processer for at modtage 8 ideer fra eksterne kilder.

Læring: At udvikle innovative kapaciteter i koncernen. Dette målepunkt består i en årlig evaluering og revision af Nordic Sirius' innovationssystem, samt at New Markets uddanner 15 niveau 1-4 ledere på et internt innovationskursus.

Kilde: New Markets Hypatia, 070330 TSS NMB præsentation II.ppt

Innovationschefen for New Markets forklarer, at BSC-målene er gyldige for 2007, og der er nu kun tilbage for afdelingen at sætte 'næsen i sporet', som det udtrykkes i Nordic Sirius. Sikkert er det, at alt, hvad New Markets engagerer sig i, skal kunne rapporteres inden for BSC-målekortets ramme, fordi arbejdsressourcerne (en innovationschef og tre medarbejdere) i afdelingen via BCS er presset. Lige så vigtigt er det, at BSC-preset på New Markets matcher BCS-preset på resten af organisationen. Innovationschefen for New Markets har før indførslen af BSC faciliteret et todages intensivt udviklingsforum med alle medarbejdere i

afdelingen omkring opstilling af et procesregi for afdelingen. Et sådant procesregi muliggør en leverancetænkning for afdelingens output og for BSC'et. Resultatet af dette udviklingsarbejde bliver til følgende processtadier:

Tekstboks 17: Processtadier for New Markets.

Skab ideacuster. Dette processtadium afsluttes med et dokument, et ideacuster, der beskriver en række løst koblede sammenhænge og ideer inden for et innovationstema.

Skab Business Concept. Et *Business Concept* (nævnt under øverste punkt i BCS) er et dokument, der reflekterer en indledende undersøgelse af markedspotentialet ved en relativ fast forretningside. (Processen fra ideacuster til Business Concept forudsætter således en tankemæssig proces, der går fra uklarhed til mere afklaring.)

Skab Business Opportunity. En Business Opportunity BO, (også nævnt under øverste punkt) reflekterer som dokument en proces, der involverer en større økonomisk og markeds-mæssig analyse af et bestemt forretningskoncept.

Skab forretningsplan. Dette dokument afspejler et 360 grader afklaringsarbejde omkring et helt fasttømret forretningskoncept. Stadiets leverance er en ca. 30 siders forretningsplan, der medtager alle vigtige aspekter ved realisering og udvikling af forretningsideen.

New Markets Board

I samme periode som BSC indføres, får New Markets et *New Markets Board* (NMB). En bestyrelsesinstans for New Markets. Ideen om NMB kommer delvist fra New Markets selv, som ønsker en instans, der kan træde i karakter over for organisationen, således at afdelingen kan trække bredere og hurtigere på ressourcer fra andre steder i organisationen fx til komplekse Proof of Concept beregninger. Denne hensigt med NMB betyder, at boardet skal rekrutteres blandt Nordic Sirius' koncerndirektion, da disse er de eneste med magt til at ændre prioriteringer på tværs af organisationen. Ved NMB's første møde deltager kun niveau ét- og niveau to-ledere fra Nordic Sirius, dvs. kun koncerndirektionsmedlemmer.

New Markets Board bruger fra starten af 2007 sin bestyrelsesrolle til at prioritere mellem innovationstiltag på tværs af organisationen og leverer herved den strategiske retning for innovationsafdelingen. Herved opstår en ny og overgribende arbejdssituation, hvor det reelt ikke længere er divisionerne i Nordic Sirius, der leverer New Markets brød på bordet, men NMB. Det er med andre ord i tæt sammenhæng med NMB, at New Markets får mulighed for at trække finansieringsmidler til nye innovationsprojekter.

Effekterne af management

Jeg oplever undervejs i perioden ovenstående på den måde, at NMB bliver det forum, hvor New Markets henter accept af afdelingens innovationsprojekter. Hvor afdelingen før udviklede og prioriterede innovationsprojekterne selvstændigt, så er cyklussen nu således, at New Markets-medarbejderne ikke længere debatterer prioritering af innovationsprojekterne imellem sig. Prioriteringen er alligevel overdraget til NMB. I denne udvikling synes medarbejderne at få nye roller. Hvor innovationsprojekterne tidligere tog udgangspunkt i et mere fælles ansvar i afdelingen, så er ansvaret for innovationsprojekterne nu individuelt baseret. Innovationschefen for New Markets ironiserer i perioden over denne udvikling ved at overdrive: ”Hvem skal spiddes til vægs i forhold til dette innovationsprojekt.” En formulering, der ikke var til stede under udviklingen af Innovationscentret og Help on Call, og som skaber ansvarlige og ikke ansvarlige i den lille afdeling. Jeg bliver givet ansvar for udviklingen af eksterne forretningsideer under CVC-horisonten og med fokus på CSI.

Med NMB i en meget aktiv rolle, synes New Markets rolle cementeret over for organisationen: New Markets er ikke til for organisationen, men for direktionen alene. New Markets opfattes som direktionens forlængede arm, hvilket synes at bevirke, at ingen reelt er interesseret i at lufte deres innovative skuffeprojekter i organisationen. Projekter, som mange ved findes, men som topledelsen af mange forskellige årsager allerede tidligere har nedprioriteret. Resultatet er, at New Markets mødes som direktionens forlængede arm og med en ’tålt attitude’ af organisationen. Denne udvikling har indflydelse på kvaliteten af de innovative ideer, som afdelingen forsøger at få ud af organisationen – om end dette er meget svært at føre et bevis for. Når jeg tager ovenstående op med New Markets, får jeg som svar, at organisationen har svært ved det nye, og at mange har lyst til, at tingene forbliver, som de er. Et andet symptom er, at jeg i perioden har meget svært ved at rekruttere Nordic Sirius-

medarbejdere til innovationseksperimenter. Rationalet bag afslagene synes at være, at koncerndirektionens ønsker allerede er kendt af organisationen, så hvorfor skulle et innovationseksperiment ændre på dette. Med etableringen af NMB synes frirummet, som New Markets gerne skulle være, at forsvinde.

New Markets Board er udelukkende et executive forum, hvilket betyder, at innovationschefen for New Markets, som den eneste præsenterer alle afdelingens innovationsprojekter over for NMB. Dette ændres der dog ved i ugerne op til NMB's første møde, hvor en af New Markets medarbejdere beder om lov til følge NMB's arbejde i uddannelsessammenhæng.

Medarbejderen foreslår sig selv som notar under NMB-møder. Derved kan medarbejderen få materiale til uddannelsesformål og samtidig udfylde en rolle over for NMB. Efter andet NMB-møde er studiearbejdet overstået, men på det tidspunkt er medarbejderens rolle i NMB blevet permanent. New Markets tilbageværende medarbejdere og jeg oplever effekten af ovenstående således, at afdelingen reelt bliver delt i to hold: Dem med adgang til NMB og dem uden. Dem uden adgang til NMB kan efter boardmøderne få en stemningsrapport fra NMB ud fra fx følgende spørgsmål: "Hvorledes reagerede NMB på mine innovationsprojekter? – Havde de læst mine oplæg? Synes de om mine argumenter og analyser? Havde de spørgsmål? Hvorledes svarede I på NMB's spørgsmål?" Svar, der ikke er så vigtige for selve udviklingen af innovationen, men de er overordentligt vigtige for at få en fornemmelse af stemningen omkring projektet og dermed bevillingen af økonomiske midler til næste procesfase af innovationsprojektet.

Prioriteringen i NMB handler også om Nordic Sirius' mulige fremtid – og hvilken fremtid koncerndirektionens ønsker realiseret. Dette betyder, at der er en hel del real-politik forbundet med, hvilke innovationer der får lov til at leve videre i NMB regi. NMB synes som prioriteringsorgan at have deres ben plantet i daglig drift. Som eksempel kan nævnes, at det største innovationsprojekt, ud over Help on Call, i NMB/New Markets-regi i perioden 2006-2009 er projekt, der internt kaldes *Golddigger*²⁵, der handler om at få en gruppe af kunder, til at forbruge Nordic Sirius produkter tidligere i livet. Ovenstående forståelsesramme betyder, at de innovationer, der indeholder en umiddelbar konceptualiserbar meningsfuldhed i forhold til

²⁵Innovationsprojektets navn *Golddigger* er det oprindelige navn – ikke et jeg har fundet på. Jeg har valgt at bibeholde projektnavnet, der kun er internt kendt, fordi det indikerer en ethos omkring New Markets, som er vigtig at videregive.

Nordic Sirius' dagligdag, har nemmere ved at overleve prioriteringen. Det gør samtidig, at kritiske, større og socialt forandrende innovationskoncepter, som til at begynde med lyder vidtløftige, nedprioriteres.

Nordic Sirius-organisationen er ikke forpligtet til at bidrage til New Markets virke, og tidspresset via BSC gør, at alle innovatører i New Markets reelt bliver dem, der bringer innovationsprojekterne videre. Dette til trods for, at New Markets på mange andre måder er designet som en faciliterende enhed, et inkubatormiljø, hvor organisationens medarbejdere skal have mulighed for at træde i karakter som potentielle innovatører. Udviklingen fører til, at der foregår en forvandling på papiret, hvor afdelingens innovatører udtænker nye innovationskoncepter for organisationen – uden organisationens indblanding. Afdelingen ansætter bl.a. som resultatet heraf en designer, der skubber New Markets tilbage til de innovationsværktøjer, som afdelingen oprindeligt var imod – kundeprobes, statistik, surveys, spørgeskemaer m.m. Alle de værktøjer, der tager sit udgangspunkt i at iagttage, observere, se, fotografere, tegne osv. Afdelingen står med andre ord udenfor og iagttager kunden, for derefter at gå hjem og konstruere både dennes problem og problemets løsning. Derved bliver New Markets ikke selv en del af den potentielle sociale forvandling, som deres innovationer gerne skulle indeholde. På månedlige arbejdsamlinger i New Markets foreslås nye indsatsområder for innovation som miljø, fedme m.fl. Områder, som New Markets ikke ved, om organisationen vil finde interessant, men som udfylder en rolle i forhold til BSC og næste NMB-møde. Når jeg forsøger at rejse det problematiske i ovenstående i forhold til udvikling af CSI, så er reaktionen fra New Markets, at afdelingen har haft sin tid til at tænke sig om, og nu må der handles. New Markets tynger kun på Nordic Sirius' omkostningsside, og der er jobs at varetage. Effekterne af ovenstående betyder, at min rolle og funktion ændres i New Markets. Fra at være en central og bidragende aktør i udviklingen af kerneydelser i New Markets i 2006, bliver jeg et appendiks til afdelingen i 2007.

Trivselssamtalen

Effekterne af ovenstående betyder også, at CSI-innovationsarbejdet ikke længere vægtes på linje med andre innovationsprojekter i afdelingen. Ovenstående har også indflydelse på mine personlige muligheder for at få anerkendelse. Notatet herunder refererer fra en løn- og trivselssamtale mellem innovationschefen for New Markets og mig. Mødet finder sted i

efteråret 2007, og samtalen illustrerer forskningsprojektets og min nye position, som 'kritisk røst' frem for CSI-praktikker. Den sorte tekst i referatet er skrevet af mig og refererer samtalen. Dokumentet er efterfølgende sendt til innovationschefen for New Markets, der har overstreget og kommenteret referatet (blå skrift). Det skal for klarhedens skyld understreges, at de ydelseskrav, der omtales i teksten, er nøjagtig de samme, som andre medarbejdere i New Markets er underlagt. Samtalen er den sidste trivselssamtale, som New Markets gennemfører med mig. Læg også mærke til at nedprioriteringen af forskningsprojektets potentielle CSI-innovationer ændrer ved projektets status i afdelingen – fra at være en væsentlig bidragyder i 2006 er dette i 2007 reduceret til 'tænkning og refleksion'. Jeg vil nedenfor præsentere de cases, der bliver nedprioriteret.

Tekstboks 18: Referat af samtale mellem innovationschefen for New Markets og forskningsprojektet.

Innovationschefen startede med at slå fast, at han tydeligt så værdien af TSS' indsats som kritisk røst m.m. [...] Innovationschefen mener også, at ~~del~~ **av** Nordic Sirius organisationen ~~ikke anerkender~~ **ikke til fulde vet å** ~~verdsette~~ udvikling og tænkning/refleksjon, som grundlag for yderligere lønkrav og at TSS ~~underperformer i forhold til~~ **ikke er like synlig som enkelte av** afdelingens andre medarbejdere på den traditionelle bane. TSS risiede op, at han – i dette efterår har leveret tre businessConcepts, modeller for New Markets udviklingsarbejde (Theatre of Corporate Social Innovation), knowhow i brug af teateret som udviklingsplatform, samt validering af dette knowhow. Ligeledes har TSS haft et interview på Kommunikationsforum.dk i sommeren, men innovationschefen mener ikke dette er nok. ~~Dette til trods for at~~ udviklingsmodellerne, TSS har skabt, bruges aktivt af New Markets i efteråret som udviklingsværktøj. TSS responderede, at hvis yderligere lønkrav betød mere arbejde end ovenstående, var han ikke interesseret. Innovationschefen mente, at TSS i fremtiden bl.a. skulle positionere sig mere i organisationen ved at **f.eks.** deltage som specialist på en *CSR – drevnen innovations seminar* dette efterår. TSS skitserede, at seminaret afholdes af Erhvervsministeriet, og at invitationer med ekspertpanel allerede var sendt, da New Markets hørte om sagen. Men at han meget gerne fremadrettet vil arbejde for, at positionere sig i offentlige medier.

Modstand, nedprioritering af CSI-projekter

Jeg oplever nedprioritering af flere potentielle CSI innovationsprojekter, jeg søger at igangsætte i 2007. Fælles for disse potentielle CSI-projekter er, at de oprindeligt er initieret eksternt for Nordic Sirius, og at jeg efterfølgende har indgået i et CVC-samarbejde med iværksætteren omkring at realisere projektet i Nordic Sirius' CSI venture-horisont. Jeg forsøger som reaktion at igangsætte et CSI-projekt meget tættere på Nordic Sirius' kerneforretning, fx via projekt 'Den ny kunderådgiver'²⁶. Dette projekt har til hensigt at få organisationen til at revurdere kunderådgiverrollen set i lyset af en mere ansvarlig og menneskelig tilgang til forretning. Projektet, der sendes til dele af koncerndirektionen, bliver nedprioriteret med den begrundelse, at Nordic Sirius i samme periode har planlagt en 'kunderådgiver-kampagne', der har salg som hovedfokus. Den overordnede forskel mellem aktionsforskningsprojekter fremlagt i 2007 og i 2006 er, at jeg – som CSI-leder – er væsentligt klogere på at lede CSI-overvejelser frem. Jeg fremlægger over de næste sider et eksempel på, hvordan jeg i perioden selv arbejder med dette.

Projekt DrivQraft

I maj 2007 tager en repræsentant fra projekt *VISION – den om lighed* kontakt til New Markets for at præsentere et innovationsprojekt med titlen: *DrivQraft – etniske indvandrerkvinder som iværksættere*. Et projekt, hvor kvindelige indvandrere skal lære at være selvstændige erhvervsdrivende i Danmark. Vision fortæller, at DrivQraft i udgangspunktet trækker på den erfaring, at indvandrerfamilier, hvor kvinden er i arbejde, integrerer sig væsentligt bedre i værtslandet end familier, hvor kvinden ikke er i arbejde. Repræsentanten fortæller også, at et meget højt antal kvindelige indvandrere i dag ikke optræder i det offentlige system, fordi de er hjemmegående uden bistandsforsøgelse. De er uden for systemet – primært, fordi de ikke ønsker at være afhængig af den danske stat. Vision mener, at iværksætteri kan være en ny måde, hvorpå indvanderes ønske om uafhængighed af staten kan fastholdes, og kvinderne samtidig kan skabe en bedre socioøkonomisk platform for dem selv og deres familie. Vision vil samle cirka et dusin indvandrerkvinder til et pilotforløb, der skal kunne opsamle konkret

²⁶ Jeg har vedlagt projektoplægget til direktionen som et fortroligt bilag (se bagerst i afhandlingen). Det har vist sig umuligt at anonymisere dokumentet uden også at miste dokumentets oprindelige mening. Oplægget er en mindre, men samtidig vigtig brik af det billede afhandlingen fremlægger, når jeg forsøger at lede CSI-processer frem.

erfaring om, hvorledes man gennem et inkubatorforløb kan lære indvandrerkvinder at blive selvstændige. Projektgruppen har ad omveje hørt om CVC/CSI-horisonten i Nordic Sirius, og måske kan Nordic Sirius og Vision bruge hinanden til noget? New Markets er umiddelbart interesseret i at støtte kvinderne med lokalefaciliteter, men støtten skal foregå i et CSR-perspektiv – og afdelingen overgiver denne del af samarbejdet til Nordic Sirius' CSR-afdeling. Dette samarbejde bliver ikke realiseret. Samtidig bliver det i innovationsafdelingen debatteret, at DrivQraft-projektet umiddelbart også synes interessant i et CSI-perspektiv. Måske kan Nordic Sirius skabe forretningsmuligheder inden for integration. Jeg vil gerne gennemføre et CSI-eksperiment omkring integration via iværksætteri og sætter gang i at lokalisere deltagere til et eksperiment. Samtidig med dette begynder jeg at orientere mig i potentielle forretningsværktøjer på integrationsområdet ud fra et CSI-perspektiv.

Mikrofinansiering

Mikrofinansieringsbegrebet dækker over udlån til låntagere, der ikke kan stille pant for lånet. Lånebeløbene er typisk relativt små – deraf ordet mikro. Lånet giver låntageren et økonomisk råderum, der gør ham/hende i stand til at iværksætte aktiviteter, som det ellers ikke er muligt at iværksætte pga. fattigdom. I tredjeverdenslande bruges mikrofinansiering til at købe køer, der kan give mælk, der kan sælges. Indkøb af høns giver æg at sælge. Indkøb af en knallert giver mulighed for at komme i kontakt med en større kundegruppe. Indkøb af en symaskine kan øge produktionskapaciteten osv. Lånene giver mulighed for en fortjeneste, der gør det muligt for låntageren at ændre sin socioøkonomiske status – ikke bare for sig selv, men også for familien. Nogle mikrokreditforretninger drives af profithensyn og har derfor renter knyttet til mikrokreditlånet, andre gør det af nødhjælpshensyn. Men fælles for disse perspektiver er, at markedet og individet i langt højere grad end tidligere er udset som driver af forvandlingen. Hvor vestlige donorlande tidligere satte sin lid til investeringer fx i arbejdsintensiv industri, så er privat foretagsomhed i dag udset som den forandringsagent, der skal drive vækst og udvikling. Inden for de seneste år er mikrofinansiering blevet en international trend, hvor store kommercielle aktører, som fx Citigroup Inc., Deutsche Bank AG m.fl., distribuerer store beløb via mikrokredit. Der findes også internetbaserede fonde, som bl.a. KIVA, hvor almindelige mennesker med kun få midler har mulighed for at give lån til fx risfarmere i Ecuador via et klik på musen. I 2006 var der 3133 mikrokreditinstitutioner globalt med udlån

til ca. 113,3 millioner klienter over det meste af kloden²⁷. Trenden er også støttet af Nobelpriskomiteen, der i 2006 gjorde en af mikrokreditbevægelsens grundlæggere, Dr. Muhammad Yunus fra Grameen Bank, til modtager af Nobels Fredspris for sit mikrofinansieringsarbejde i Bangladesh.

Mikrokreditbevægelsen synes, ud fra et CSI-perspektiv, at adressere et fundamentalt – men også selvødelæggende – dogme i bankverden (Karnani, 2007): man kan ikke opnå lån eller kredit i en bank uden at stille sikkerhed i form af bolig eller fast arbejde. To kriterier mange af denne verdens borgere har svært ved at leve op til. Derfor kan de ikke få lån, og derved har de sværere ved at forandre socioøkonomisk status. Mikrokreditbevægelsen introducerer ikke noget teknisk nyt, der pludselig gør det muligt at lukrere på udlån til fattige, men i stedet udfordrer mikrokreditte ovenstående bankdogme via en række innovative sociale kontrakter. Bl.a. udlåner en del mikrofinansieringsinstitutter ikke til enkeltpersoner, men til grupper, der hæfter kollektivt for lånet. Herved bliver alle låntagere afhængige af hinanden, men kan også støtte hinanden i investeringsspørgsmål, hvor fattige, historisk set, er meget konservative (Yunus, 2007). I denne praksis reduceres bankens omkostninger ved det enkelte lån. Andre mikrokreditinstitutioner lader sygesikring følge med lånet, hvilket også reducerer risikoen ved udlån i tredje verdens lande.

'Lets eradicate poverty within the next teen years'

Ovenstående slogan tilhører en dansk udbyder af mikrofinansieringslån til tredje verdens lande, og det udtrykker meget godt for mig den Robin Hood-agtige stemning, der omgærder mikrofinansiering. Traditionelle banker er Prins John og Sheriften af Nottingham i en og samme person, og mikrofinansieringsinstitutionerne er Robin Hood, der giver til de fattige. Men i takt med at mikrofinansieringebølgen har spredt sig over hele verden, er kritikken af mikrofinansiering også vokset. Fx er Aneel Karnanis (2007) budskab kort og godt, at mikrofinansiering ikke i sig selv hæver folk ud af fattigdom. Det er ikke mikrofinansiering som sådan, der bekæmper fattigdom, det er stabile jobs (Karnani 2007: 34). De, der har haft succes med mikrofinansieringen, er bare heldige, at de blev introduceret til ydelserne i en periode, 2002-2009, med voldsom global vækst. En vækst der i en periode skaber stabile jobs.

²⁷ Tallene er hentet fra Sam Daley-Harris rapport: *State of the Microcredit Summit Campaign Report*, 2006. Rapporten kan ses på <http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2006.htm>.

Dernæst er Karnani (2007:37) kritisk over for den grundlæggende antagelse i mikrofinansiering, at den enkelte står bedre rustet over for markedet end større virksomheder, der kan opnå stordriftsfordele. De fleste, der modtager mikrofinansiering, har ikke specielle videnskapaciteter, der gør deres produkt unikt, derfor fører mikrofinansiering på sigt bare til mere lokal konkurrence – alle kan det samme og udbyder næsten de samme produkter – med faldende fortjeneste for den enkelte som resultat. Endelig er Karnani (2007: 38) kritisk over for selve Robin Hood-selvforståelsen i mikrofinansiering. Ofte udbydes mikrofinansieringslån, også i DK, med en gennemsnitlig rente på mellem 50 og 80 procent p.a., nogle steder er den over 100 procent p.a., og hvis den enkelte låntagers fortjeneste via 'cut throat' lokal konkurrence forringes, så er der ingen midler tilbage til at løfte låntageren og dennes families socio-økonomiske status. Derved synes mikrofinansiering kun med til at skabe formuer for alle Robin Hood'erne og deres mellemmand rundt omkring i verden.

Det traditionelle banksystem og indvandreriværksættere

To af de personer, der ved mest om forholdet mellem indvandreriværksættere og det formelle banksystem i Danmark, er forskerne Shamek Rezaei og Marco Goli (se fx Rezaei & Goli, 2006 og 2005). Jeg kontakter Marco Goli på professionsskolen i Københavns Nordvestkvarter. Han fortæller, at bankernes udlånspolitik i Danmark betyder, at kun ca. 1/3 af indvandrere med iværksætterideer gik til bankerne i 2004 for at få startfinansiering. Goli henviser til et eksperiment (Rezaei & Goli, 2005), hvor en gruppe på 18 særligt velmotiverede indvandrere fra Bosnien fik intensiv og målrettet rådgivningsassistance og undervisning på KompetenceCenter Fyn med henblik på at overkomme finansieringsbarriererne i forhold til etablering som selverhvervende. Gennem et etårigt kursus tilegner deltagerne sig kendskab til det danske arbejdsmarked og lovgivning og lærer, hvordan de skal forhandle med bankerne. De lærer at lave og tilpasse forretningsplaner, og de lærer, hvordan man driver en lovlig forretning i Danmark under hensyntagen til arbejdsmarkedslovgivningen samt skatte- og momsreglerne. Efter endt uddannelse får alle 18 afslag på deres låneansøgninger fra samtlige de banker, de henvender sig til. Forskerne Rezaei og Goli (2005) skriver følgende i deres konklusion på ovenstående forløb: "Sammenligner man bankernes begrundelser for afslag på låneansøgningerne fra personer med indvandrerbaggrund med de ovenfor beskrevne erfaringer, synes der at være belæg for at betvivle de begrundelser, der anvender

indvandreneres anderledes kulturelle baggrund og manglende kendskab til spillereglerne som referenceramme.”²⁸

Forskerne Rezaei & Golis erfaringer sætter DrivQrafts pilotforløb til tælling, fordi deres research henviser til, at de toneangivende problemstillinger ikke kun ligger i at uddanne iværksættere, men også i selve banken. Goli fortæller, at han har interviewet en advokat og tidligere etableringsrådgiver, der – med udgangspunkt i 150 afslag til etableringsprojekter fra personer med indvandrerbaggrund – beretter om en situation, der er præget af gensidig mistillid mellem banken og indvandreriværksætterne. Det er ifølge advokaten ikke diskrimination, der skal ses som den egentlige årsag til det omfattende antal afslag på ansøgninger om lån til personer med indvandrerbaggrund. Årsagen skal i stedet findes i strukturelle forhold. Bl.a. i de to forskellige sæt spilleregler, der findes henholdsvis i den formelle bank kontra de uformelle indvandermiljøer. Rezaei & Goli (2005) igen: ”Det ser ud til, at især problemstillingen omkring manglende dokumentation for de beløb, som relativt mange personer med indvandrerbaggrund kan rejse, forklarer en del af den mistillid, der tilsyneladende karakteriserer relationen mellem banker og ansøgere med indvandrerbaggrund. Når der ikke kan redegøres for, at disse beløb er tilvejebragt ad legale veje, er det klart, at institutioner og aktører, der gerne vil handle i overensstemmelse med gældende lovgivning, afholder sig fra at involvere sig i sådanne projekter. Det uformelle system og dets uskrevne spilleregler, som mange selverhvervende og indvandreriværksættere opererer under, kan volde dem alvorlig skade, når de kommer i kontakt med det formelle.”

Samtidig antyder Rezaei & Goli (2005), at det uformelle indvandermiljø for lånekapital, også er præget af sin egen rationalitet, der handler om, at familie og venner ikke er så tilbøjelige til at låne penge til forretningsprojekter, der handler om andet end fagområder, som de selv kender. Dette betyder, at indvandreriværksættere har meget svært ved at bryde med de allerede etablerede indvandrefaggrænser som fx: Fastfood, restaurant, rengøring, tøjrens, tæppehandel, import osv. Indvandrerforældre ved – lige som den gennemsnitlige danske forælder – ikke nok om computerteknologi, lægevidenskab eller noget højteknologisk til, at de kan gennemskue risikoen ved en sådan investering. Samtidig kan der være svære

²⁸ Rezaei og Goli (2005)

betingelser ved et uformelt lån, fx at iværksætterindvandrere skal ansætte medlemmer af lånefamilien i deres forretning. Alt sammen faktorer, der i et CSI perspektiv er gensidigt fastlåsende.

Involve – en udviklingsbank

I august 2007 synes min research at have udviklet sig så interessant, at jeg tager kontakt til innovationschefen for New Markets med henblik på at udvikle et CSI-innovationseksperiment ud fra ovenstående. Mine deltagere i CSI-processen skulle gerne være: to bankfolk med udlåns erfaring til entreprenante indvandrere, to entreprenelle indvandrere, to repræsentanter fra New Markets, to repræsentanter fra de sociale myndigheder og to repræsentanter for EVU, som er Københavns iværksætterrådgivning. New Markets tilbagemelding er, at hvis jeg ønsker økonomiske midler, så må jeg ansøge om dem ved at fremlægge et BC dvs. et forretningskoncept for NMB. New Markets tilbagemelding sætter mig i et dilemma, hvor jeg på den ene side har brug for NMB-midler til at gennemføre CSI-forløbet, og på den anden side er bevidst om farerne ved en for tidlig conceptualisering. Det er erfaringsdannelsen fra Help on Call, der taler til mig. Det er ikke mig, der skal conceptualisere, men deltagerne i CSI-forløbet. Jeg udlægger mine bekymringer for New Markets, men afdelingen mener ikke, mine argumenter holder. Jeg skal jo bare skrive et Business Concept, der antyder en mulig udvikling. Dokumentet og udviklingen af konceptet kan altid ændres. Jeg påpeger, at det efterfølgende er meget svært at overskride det indledende koncept (altså mit eget) i NMB-regi, fordi arbejdsprocessen omkring NMB er tænkt fortløbende og uddybende, hvilket gør det sværere at ændre den oprindelige ide. Jeg giver nedenfor et eksempel på dette. Når jeg afleverer et Business Concept til NMB, så er jeg som tidligere nævnt i den situation, at prioriteringen alene foregår på baggrund af et skriftligt oplæg. Oplægget skal derfor være interessant for NMB og sælge en klar og nytænkende ide og en tilsvarende klar økonomisk mulighed.

Mit koncept er i 2007 en udviklingsbank, jeg kalder *Involve*. Involve bliver prioriteret af NMB den 20. august 2007 med en rammebevilling på 60.000 kr. Formelt får udviklingsbanken, Involve, følgende skudsmål af NMB: ”Timingen er fin. Næste leverance er en BusinessOpportunity, der skal afleveres 31.oktober 2007. Samtidig skal nuværende samarbejdspartner via et medlem i Nordic Sirius’ koncerndirektion orienteres, da

organisationen har et tæt partnerskab med dem.” Ovenstående procesbeslutning (baseret på New Markets procesregi) udlægger en forventning i NMB om et linært innovationsforløb, hvor den oprindelige innovationside (udviklingsbanken) forædles. Det er min erfaring, at det efterfølgende fremstår uheldigt, hvis New Market CSI-innovatøren vender tilbage tre måneder senere, med en erkendelse, der fundamentalt bryder med dette lineære proces- og arbejdsregi. For det første er koncerndirektionen ikke vant til, at prioriterede projekter grundlæggende re-tænkes, for det andet bliver koncerndirektionens management og styring mindre effektiv. Den klassiske rollefordeling kommer ud af balance. Uformelt får jeg samtidig at vide, at Nordic Sirius aldrig kan indlede sig på ovenstående Involveprojekt pga. tidligere etablerede forretningsmæssige konstruktioner i Nordic Sirius’ branche. Projekt Involve kan ikke blive mere end en social gerning – en CSR-dreven innovation.

Nye refleksioner

Kort tid efter NMB-mødet deltager jeg i en konference afholdt af Vision i Dragør. Efter konferencen opsummerer jeg følgende til min kollega og forskningsmæssige bisidder, der også deltager på konferencen:

Tekstboks 19: E-mail: Nye tanker

’VISION – den om ligheds hovedbudskab synes, ligesom forskerne Rezaei & Goli, at være, at der mangler fortrolighed og tillid mellem det formelle banksystem og det uformelle indvandrersystem. Der er ikke tillid til bankerne – samtidig spiller religiøse forhold ind, fx må muslimer ikke tage renter. Der findes banker baseret på Shariolovgivning, fx JAK-banken i London, hvor rentebegrebet er omdefinert til det bredere ord ’serviceomkostninger’.

Fordelen er, at minoritetskvinder måske kan være mønsterbrydere i forhold til traditionelle indvandrerfag. EVU, Erhvervscenter for Etablering, Vækst og Udvikling, taler om at styrke det uformelle gennem lånepuljer, opskrivningslister og samarbejde på tværs, bl.a. ud fra fransk forbillede. I Frankrig har hele ghettoer og bydele via deres mobiltelefon kunnet donere egen lånekapital – små beløb – til iværksætterprojekter, som de ønsker i nærområdet. Kan det uformelle formaliseres således, at det kan blive et alternativt forretningskoncept til Involve?

I efteråret 2007 taler jeg med ”Kvarterløft Nørrebro” angående lokalisering af indvandreriværksættere. Men det er meget svært at få bindende tilmeldinger, og jeg får en fornemmelse af, at Involve har en forkert energi – jeg kan bare ikke opfange, hvori den består.

Potentielle deltagere har enten ikke tid, eller alternativt vil de have lønkomensation, hvilket ligger uden for mit budget. Formuleret anderledes, vil de fleste sikre sig et udbytte forud for selve forløbet, hvilket fortæller mig, at projekt Involve ikke er værd at satse på. Spørgsmålet er, om Involve som paraply-koncept rummer de muligheder indvandreriværksættere ønsker? I September 2007 skriver jeg følgende passage i en e-mail til min daværende vejleder Ole Fogh Kirkeby:

Tekstboks 20: E-mail der udtrykker forskningsprojektets holdningsmæssige re-orientering.

[...] Jeg har også nogle tanker omkring projekt Involve, jeg gerne vil debattere med dig. Er det ikke således, at et ensidigt fokus på en side af parterne – i dette tilfælde de entreprenante indvandrere – ikke hjælper til en opløsning af skellet, integreret/ikke integreret? Min frygt er, at en udviklingsbank specifikt for indvandrere nærmest forstærker førortaltale skel – de bliver gruppen, der skal have deres egen bank for at få ben at gå på, og at de skal have særbehandling for at blive en del af Danmark. Er den gode vilje blevet en hæmsko for sig selv – hvis man kan formulere det sådan? Jeg tænker, at banken skal være for alle iværksættere i stedet for – der skal ikke sættes skel. Men den skal kunne håndtere alle grupper – herunder også religiøse grupperinger. Mest fordi, der ikke er forskel på danske entreprenante og entreprenante indvandrere. De har de samme behov for finansiering af deres ide og det samme behov for kompetent rådgivning om udvikling og vækst. Spørgsmålet er om grundskellet mellem entreprenante indvandrere/danskere fører til noget konstruktivt for innovationen Involve?

Modstand, Involve og forskningsprojektets exit

Jeg tager kontakt til New Markets angående ovenstående udviklinger i Involve og fortæller, at innovationsprojektet gerne skulle rumme udviklingen af en generel udviklingsbank for iværksættere. Denne udvikling kan New Markets ikke støtte. Mandatet i New Markets er nu knyttet til NMB, der ikke ønsker, at relationen mellem Nordic Sirius og andre aktører i branchen udfordres. Beslutningen i New Markets sætter mig i en situation, hvor jeg må vælge. Jeg kan enten vælge at acceptere ovenstående udfoldelsesbegrænsninger hos Nordic Sirius – til trods for, at jeg efterhånden er overbevidst om, at det er vigtigt for CSI-innovationsforløbets udvikling at kunne tage den holdning: at selve ideen om en

udviklingsbank kun for indvandrere er stigmatiserende i sig selv. Ovenstående holdning er vigtig, fordi den er en af måderne, hvorpå deltagere i forløbet kan ophæve skellet mellem indvandrere og indfødte eller det ekskluderede og det inkluderede.

Alternativt kan jeg vælge at udvikle Involve uden for New Markets/Nordic Sirius, hvorved jeg også vil være fri af eksisterende relationer indenfor Nordic Sirius branche. New Markets innovationschef oplyser, at han vil acceptere, at jeg vælger en 'CSI-konsulentrolle' uden for Nordic Sirius under den forudsætning, at jeg ikke får del i de NMB- prioriterede økonomiske midler til Involve. Midlerne tilfalder i stedet New Markets og går til nyansættelser og skuespillere i afdelingen. Jeg fravælger at udvikle Involve i Nordic Sirius- og New Markets-regi. Frirummet synes fundamentalt for CSI. Dette rum kan jeg ikke indskrænke på forhånd.

Ny ekstern sponsor

I det tidlige forår 2008 har jeg fundet en ny vært til projekt Involve – en stor kommune på Sjælland med alvorlige integrationsproblemer. Min samarbejdspartner sidder i økonomiforvaltningen, og denne kontakt fortæller mig, at pågældende kommune efterhånden er trætte af at finansiere statistiske analyser af indvandrere og iværksætteri. Personen giver udtryk for, at der er et behov for mere fremadrettede tiltag, der kan bane vejen for mere konkrete handlinger. Personen er interesseret i at udvikle et konkret mikrofinansieringskoncept – gerne i tæt samarbejde med forskningsprojektet, banker, myndigheder og indvandre iværksættere. Jeg fortæller om mine erfaringer med at rekruttere iværksættere med indvandrebaggrund og beder kontaktpersonen om meget åbne udviklingsrammer for selve innovationsforløbet. Måske er mikrofinansiering bare et starttema. Den 16. juni 2008 sender jeg kommune et færdigt projektoplæg. Overskriften på projektoplægget er: *Sidder bankrådgiveren på pengekassen?* Da ingen deltagere i forløbet på forhånd ved, hvad innovationseksperimentet kaster af sig af forretningskoncepter, og da det kan virke voldsomt for aktørerne (fx en offentlig myndighed) at deltage i en selskabskonstruktion, inden innovationseksperimentet er startet, foreslår jeg at oprette et proforma selskab. Alle udviklingsaktiviteter under projekt Involve henhører til dette selskab, og det er herfra, at rettigheder til efterfølgende koncepter administreres. Min erfaring fra tidligere er, at ingen fra starten skal have fordel af CSI-forløbet, da dette hæmmer deltagernes interesse i at bidrage forlods. Min kontakt i pågældende kommune skal i dagene efter den 16.

juni sikre opbakningen af Involve projektet. Vedkommende har sidst på ugen et vigtigt møde med flere fremtrædende politiske aktører på kommunens rådhus, og personen vil fremlægge projektet for dem. Efter en uge ringer jeg tilbage til personen, men denne tager ikke sin mobil, og jeg sender derfor en mail ang. respons fra mødet. Ugen efter tager jeg igen kontakt via mobil og e-mail, men uden held – jeg tænker, at vedkommende måske er gået på sommerferie og i farten har glemt at orientere mig om udfaldet. I slutningen af juni tager jeg igen mobil- og e-mailkontakt, men uden resultat.

Modstand, Involve stoppes

I forbindelse med et andet muligt innovationsprojekt, jeg arbejder på i august 2008, støder jeg på en centralt placeret person med tæt kontakt til pågældende kommune, den omtalte økonomiforvaltning og udlånsverdenen. Denne person fortæller mig, at mikrofinansiering ikke har støtte i store dele af det politiske felt i kommunen. Nordmændene, svenskerne og tyskerne har mikrofinansierings-tilbud til iværksættere med indvandrebaggrund på egen jord i 2008, men i Danmark findes der politiske kræfter, der umiddelbart ikke synes at ønske den integration, der er forbundet med et mikrofinansieringstilbud. Succesfuld mikrofinansiering får indvandrere og dennes efterkommere til at blive i værtslandet. Personen, jeg taler med, fremlægger den tese, at projektforslaget har mødt politisk modstand, og at denne modstand har været for kompleks at videregive direkte til mig. Derfor bliver jeg mødt med ovenstående tavse løsning. Jeg kan ikke underbygge personens udtalelser nærmere, og de må derfor stå som påstande. Måske skyldes kommunes tavshed, at jeg opretter et neutralt selskab, der giver dem mindre råderet over koncepterne efterfølgende. Alternativt har kommunen ikke tillid til, at selskabet er neutralt med mig som oneejer. Jeg opretter primært selskabet for at skabe lighed mellem deltagerne i innovationseksperimentet. I slutning af august 2008 vælger jeg at stoppe projekt Involve.

Nye innovationseksperimenter

En ny strategisk virkelighed

I sommeren 2008 udstikker dele af NMB sammen med innovationschefen for New Markets en ny strategisk retning for innovationsarbejdet i organisationen. En af Nordic Sirius' koncerndirektører skriver bl.a. følgende til NMB om, hvad afdelingen New Markets indtil videre har udrettet: "Corporate mindset om innovation er markant ændret i organisationen, mange forskellige udviklingsprocesser er faciliteret, nye kompetencer er inddraget, og der er arbejdet med en lang række konkrete udviklingsprojekter. Alligevel er "Værdiskabelsen af innovation" på det seneste Balance Score Card meldt i gul (red. værdiskabelsen lever ikke op til Nordic Sirius' forventninger). Det skyldes bl.a., at de projekter, New Markets involveres i ikke i tilstrækkeligt omfang afspejler Nordic Sirius' vigtigste udfordringer, og at der er for ringe forankring i organisationen af de projekter, der arbejdes med."²⁹ Ovenstående strategiskifte italesættes i New Markets som "pendulet svinger tilbage igen", og dette skaber en ny strategisk virkelighed for New Markets: Afdelingen skal ikke længere satse på investeringer uden for kerneforretningen og i nye virksomheder i CVC-regi. I stedet skal man bruge CVC-horisonten til at indgå joint-venture partnerskaber med andre store etablerede virksomheder omkring udviklingen af nye forretningsideer. Samtidig bliver det innovationsstrategiske felt, som New Markets potentielt har mandat til at udvikle under, indskrænket til områderne *Health Care* og *IT-selvbetjening* - to områder som direktionen i 2008 har udpeget som vigtige i forhold til Nordic Sirius' fremtid. New Markets skal med andre ord understøtte kerneforretningen.

²⁹ Kilde: New Markets Hypatia, 080822 NMB – 3.ppt

Ovenstående strategiændring sker i et generelt forretningsklima karakteriseret ved finansiel recession. Imidlertid synes denne baggrund ifølge italesættelsen i og omkring afdelingen ikke at være den årsag til ovenstående ændring af New Markets indsatsområder. Pointen synes snarere at være, at New Markets qua forventningerne i Balance Score Card, beskrevet i sidste kapitel, er tvunget til at tage innovationscases, der tilsyneladende ikke har bund i organisationens behov. Ovenstående citat af koncerndirektøren synes altså indirekte at være et udtryk for, at afdelingen ikke har tid til/ikke prioritere at tage den fornødne og grundlæggende debat med organisationen omkring fremtidige behov. Min fornemmelse er, at det holdningsmæssige dvs. det menneskelige er svært at italesætte med tyngde, i et miljø, der er præget af fakta. New Markets og jeg udvikler i fællesskab en ide om en CSI-innovationskonkurrence, som et midlertidigt og anderledes frirum, der tager udgangspunkt i New Markets ny strategiske virkelighed. Konkurrencen tager udgangspunkt i ovenstående strategispor: It og Healthcare og en række potentielle innovationstemaer for konkurrencen bliver fremlagt for NMB. NMB godkender allergi og it-færdighed som innovationskonkurrencens temaer i august 2008. Med NMB-godkendelsen følger et krav om, at innovationskonkurrencen gennemføres (fra lokalisering af deltagere til præmieoverrækkelse) inden for tre-måneders arbejdsforholdet i New Markets.

Allergi

Den indledende research i New Markets omkring allergi slår følgende an: Danmark har i 2008 ca. 0,7 - 1,0 mio. allergikere, og dette tal forventes at stige til ca. 1.5 mio. frem mod 2017³⁰. På et samfundsmæssigt plan er allergi og astma i 2008 at regne som en af de syv folkesygdomme, der ud over overfølsomhed tæller: kræft, hjerte-kar-sygdomme, knogleskørhed, muskel- og skeletlidelser, psykiske lidelser og rygerlunger (KOL)³¹. Mange af ovenstående sygdomsområder har vores samfund opprioriteret over de sidste par år. Kræft og hjerte-problemer er blevet et samfundsanliggende. Det samme er ikke sket for allergiområdet – faktisk synes allergiområdet mere og mere at blive en privat sag. Denne udvikling er bl.a. skubbet på vej af, at vores samfund generelt – og på mange forskellige planer – underprioriterer området i forhold til antallet af potentielle tilfælde. Allergi er en kronisk

³⁰ Kilde: Astma & Allergiforbundets site: www.astma-allergi.dk

³¹ Kilde: Sundhedsstyrelsen site: www.sst.dk

sygdom, men man lider ikke kronisk af den. Allergi er samtidig et komplekst sygdomsområde, der kræver deltagelse af mange forskellige parter for at blive løftet.

It-færdighed – en nødvendig forudsætning for it-selvbetjening

Afdelingens research omkring it-færdighed slår følgende an: De fleste virksomheder ønsker i fremtiden, at kunderne i deres interaktion med virksomheden benytter it-selvbetjening, fordi it-teknologien giver økonomiske og administrative besparelser i forhold til fx de call-centre, mange virksomheder benytter i kundekontakten i dag. Målet for it-selvbetjening er dels omkostningsbesparelser, dels at papirgange kan lettes, og dokumenter kan holdes elektroniske. Med dette mål for øje bliver kundernes it-færdigheder forudsætningen for it-selvbetjening. Kunderne skal have it-færdigheder for at kunne vide: hvor og hvordan man skriver en elektronisk besked, hvorledes man åbner et tekstbehandlingsprogram, hvorledes man fx benytter stavekontrol og kopierer beskeden og sætter den ind i en online produktklage. Ovenstående er den grundlæggende forudsætning for, at virksomheder som Nordic Sirius kan give deres it-selvbetjeningsdrømme ben at gå på. Analyser fra bl.a. Teknologisk Institut³² viser, at op mod 40 % af befolkningen reelt har svært ved at håndtere ovenstående it-udfordringer. Ovenstående tal er ikke udtryk for et overgangsfænomen, indtil it-teknologien er indoptaget i befolkningen, men en blivende problemstilling, fordi it-færdighed også handler om mere generelle boglige kompetencer. Man har mindre mod på at skrive en e-mail, hvis man staver dårligt og ikke kender til tekstbehandlingsprogrammer. Hvis en virksomhed som fx Nordic Sirius ikke forholder sig til kundens it-færdigheder i selvbetjeningsøjemed, vil følgende måske ske: at lanceringen af it-selvbetjeningen i Nordic Sirius på sigt vil medvirke til at gøre Nordic Sirius til en virksomhed, hvor kun kompetente it-brugere kan klage over produkter og generelt interagere med selskabet. De fleste analyser viser, at de it-duelige tilhører den veluddannede del af befolkningen. Selvbetjening baseret på it-kunnen kan blive en sorteringsmekanisme, der efterlader de svageste it-brugere med mindre fordelagtige vilkår – hvilket i større målestok kan ende kan udvikle sig til et demokratisk problem. Forskelsbehandlingen sker allerede i dag ved, at nogle virksomheder giver rabatter, hvis kunden flytter sin interaktion med virksomheden over på nettet. Alternativt bliver it-selvbetjeningssatsningen en meromkostning for virksomheden, fordi kunderne ikke evner at

udnytte teknologien og i vidt omfang stadigvæk fastholder kontakten via call-centrene. Derved er omkostningsbesparelsen ved indførsel af it-selvbetjening temmelig usikker. Begge resultater synes ikke i overensstemmelse med Nordic Sirius' hensigter med deres brand. I stedet kan Nordic Sirius positionere sig som den ansvarlige virksomhed, der har øje for ovenstående ud fra et menneskeligt perspektiv – og som samtidig får flere kunder i forretningen på sigt pga. en række specifikke muligheder knyttet til Nordic Sirius' branche.

Modstand inden CSI-eksperimentet

Interne fordomme

Modstand mod at tænke, som udtrykt via ovenstående (CSI), er markant til stede i organisationen i 2008. Innovationskonkurrencen opfattes blandt de involverede mellemledere som ”en kaffeklub uden reelt indhold”, som det udtrykkes. Der skal i stedet reelle innovative løsninger til, noget der løser et behov hos kunderne. Dommen synes at være at CSI ikke bidrager til bundlinjen i Nordic Sirius. Alternativt skal New Markets holde ”næsen i sporet” og business skal ikke udfordres. Forskningsprojektet og dets bisidder bliver under et udviklingsmøde med deltagende enheder i organisationen belært om, hvad innovation er, og hvorledes man skal udføre det, hvilket bl.a. hænger sammen med, at Nordic Sirius efterhånden ved meget om innovationsledelse generelt. Mange har været på innovationsforløb udviklet af tredjepart aktører fx London Business School og MIT. Højborgene for henholdsvis markedsdrev og teknologisk innovation. Ovenstående samtaler er ubehagelige for både min bisidder og mig, fordi nogle af mødedeltagerne sidder placeret således, at de reelt har stor indflydelse på New Markets og dens personalemæssige sammensætning. Innovationskonkurrencen er udelukkende reddet af af NMB har prioriteret sagen.

Omverdenens fordomme

Samtidig med at ovenstående foregår, begynder jeg at søge efter deltagere til innovationseksperimentet uden for organisationen. En erfaring fra perioden er, at mange læger og offentlige myndigheder er interesserede i nye former for samarbejde på tværs af skellet mellem det offentlige og det private. De er interesserede i at gøre noget, men de er meget betænkelige ved, at invitationen kommer fra en kommerciel aktør (Nordic Sirius). Det offentlige må ikke kunne beskyldes for at have assisteret eller favoriseret bestemte

kommercielle aktører. En offentligt ansat (læge) udtrykker direkte, at han ikke vil bruges i et udviklingsspil, hvor kommercielle interesser synes at have overtaget. Min erfaring er, at CSI ikke er muligt uden et vist samarbejde på tværs af sektorerne. It-styrelsen, der deltager i konkurrencen, løser ovenstående problemstilling pragmatisk via en skriftlig aftale blandt deltagerne i forløbet, der dels forlods forhindrer kommercielle aktører i at markedsføre sig på samarbejdet i offentligheden, dels klargør myndighedens beføjelser under eksperimentet forlods. Jeg møder også potentielle deltagere, der ønsker betydelig økonomisk kompensation for at deltage i innovationskonkurrencen – et krav jeg ikke har budget til at honorere.

Tid til rådighed

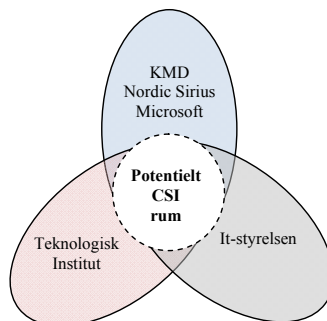
I rekrutteringsfasen viser det sig desuden svært at få relevante offentlige aktører til at allokere tid til et længerevarende udviklingsforløb inden for New Markets tre måneders arbejds horisont. Især har læger og sundhedspersonale svært ved at rekombinere deres arbejdsplaner, så det er muligt at deltage. Der er ugentlige faste arbejds møder, stuegange, vagtplaner, konferencer og seminarer, der allerede er booket et halvt år frem i tiden og altså længe før, at jeg inviterer. Ovenstående udfordringer har speciel betydning for allergiforløbet, fordi forløbet derved mister flere offentlige aktører – aktører som vel nok, er den vigtigste aktørgruppe omkring allergi i Danmark i dag. I konceptet omkring innovationskonkurrencen er det foreslået, at Nordic Sirius' koncerndirektør, indlednings- og afslutningsvis, skal deltage i forløbet. Den positive erfaring, der kommer ud af dette, er, at potentielle deltagere i forløbet værdsætter muligheden for at komme i direkte og tæt dialog med Nordic Sirius' top. Innovationseksperimentet er også en platform for skabelse af personlige relationer og netværk for fremtiden. Konkurrencen ender derfor med høj tilslutning.

To CSI-grupper

It-færdighedsgruppen

Især på it-færdighedsområdet har de fleste af de toneangivende danske aktører tilsluttet sig innovationseksperimentet. It-færdighedsgruppen består foruden Nordic Sirius af Teknologisk Institut, som repræsenterer den største vidensaktør og interesseorganisation på området i Danmark. Det offentlige er repræsenteret ved IT- og Telestyrelsen. KMD er Danmarks største leverandør af offentlige it-services og repræsenterer den private sektor. Microsoft, der bl.a. står bag de globale softwareprogrammer: Word, Excel, Outlook, og Explorer repræsenterer også det private. Nordic Sirius, KMD og Microsoft repræsenterer den private sektors ethos, Teknologisk Institut repræsenterer i denne sammenhæng den sociale økonomi og IT- og Telestyrelsen repræsenterer den offentlige sektors ethos.

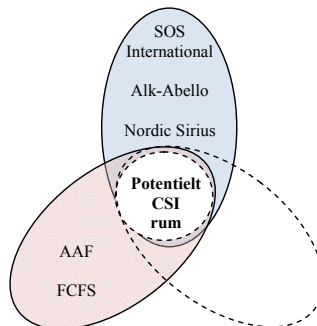
Figur 15: Deltagere i it-færdighedsgruppen fordelt på bagvedliggende ethos.



Allergigruppen

Allergigruppen består af følgende aktører: Astma og Allergiforbundet (AAF). AAF er interesseorganisationen for allergikere i Danmark. Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed (FCFS) repræsenterer dels forskningen på allergiområdet, dels behandlerstanden via aktørens medlemskab af Dansk Selskab for Allergologi (DSA), Alk-Abello, SOS-international og Nordic Sirius repræsenterer forretningslivet omkring allergi. Jeg har placeret Astma og Allergiforbundet samt Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed som repræsentanter for den sociale økonomis ethos. SOS International, Alk-Abello og Nordic Sirius repræsenterer den private sektors

Figur 16: Deltagere i allergigruppen fordelt på bagvedliggende ethos.



ethos. Der deltager ikke aktører i allergigruppen, der kan siges at repræsentere den offentlige sektors ethos.

Innovationseksperimentet

Over de næste afsnit vil jeg præsentere innovationseksperimentet. Jeg har af fremlægningsmæssige årsager valgt at opdele præsentationen af eksperimentet i to dele: en kronologisk, der fokuserer på at vise fremdriften i eksperimentet og deltagernes interaktion under forløbet og en procesorienteret, der fordyber sig i udvalgte elementer fra innovationsforløbet. Nedenfor ses arbejdsskemaet for innovationsprocessen for begge grupper:

Figur 17: Plan over EVK forløb.

	Uge 40 Onsdag 1. oktober 2008	Uge 41 Torsdag 9. oktober 2008	Uge 43 Onsdag 22. oktober 2008	Uge 44 Onsdag 29. oktober 2008	Uge 45 Fredag 7. november 2008
Aktivitet	Kick off Introduktion	CSI-innovation ud fra temaet: Kontingens	CSI-innovation ud fra temaet: Ansvarlighed	CSI-innovation ud fra temaet: Phrónêsis	Visning af gruppernes arbejde Afslutning
Varighed	13:00 til 16:00	09:00 til 16:00	14:00 til 17:00	14:00 til 17:00	14:00 til 16:00

Eksperimentet - i et kronologisk perspektiv

Uge 40 Kick-off og introduktion

Til det første intromøde har jeg bedt aktørerne hjemmefra forberede én til to koncepter til innovationseksperimentet, der tager udgangspunkt i aktørens egen faglighed i CSI og de behov, som deres organisation eller virksomhed ser, at der er brug for at finde løsninger på i fremtiden. Det vigtige ved koncepterne er, at disse har en praktisk karakter. Overordnet har uge 40 fokus på at sætte eventen i gang via et kick-off, at introducere deltagerne for hinanden, at afklare spørgsmål og kridte banen op for det kommende kooperative innovationsarbejde. Samtidig bruges uge 40 til at lære deltagerne at bruge det web-baserede fælles innovationsværktøj IdeaJam (www.ideajam.net), der skal dokumentere og vise udviklingen i innovationskonkurrencen. Hele innovationseksperimentet bliver afholdt i Nordic Sirius' Innovationscenter. Dagen begynder kl. 13, hvor Nordic Sirius' koncerndirektør taler over CSR's betydning for organisationen. Dernæst præsenterer en medarbejder i New Markets organisationens tilgang til innovation og fokus på at aktivere CSI. Derefter stopper kick-off-eventen, og medarbejderen fra New Markets samt koncerndirektøren forlader rummet. Forløbet er nu gledet over i introduktionen til innovationseksperimentet, som afholdes af mig og min bisidder. Deltagerne har skiftet plads, således at de sidder i et mindre og mere intimt rum, hvor alle sidder på stole i rundkreds og har mulighed for at se hinanden. Jeg indleder med at gennemgå de planlagte dage, målet med innovationseksperimenterne og min rolle. Under introen gør jeg en hel del ud af, at forløbet er et eksperiment, og at forløbet formelt ender, når de 5 uger er gået. Derefter er det op til hver enkelt aktør, om de vil forsætte med de ideer, der er opstået undervejs – også Nordic Sirius. Herved bliver arbejdet, der foregår i eksperimentet, forudsætningen for et videre samarbejde for alle. Hvis Nordic Sirius vælger at realisere en eller flere af konceptideerne efterfølgende, så er alle aktører inviteret med i det videre udviklingsforløb. Herefter beder jeg hver deltager om at introducere sig. Efter en kort introduktion af alle åbner jeg for spørgsmål. Efter min afklaring deles allergi- og it-duelighedsholdene ud ved to arbejdspladser i Innovationscentrets store fællesrum. Hver arbejdsplads er via en computer knyttet til internettet og udviklingsværktøjet ideaJam. (se www.ideaJam.com). Begge hold har en storskærm foran sig, således at alle aktører i innovationseksperimentet kan se og følge arbejdsprocedurerne på sitet. Hver aktør får nu mulighed for, dels at introducere, dels at registrere de konceptideer og udfordringer, de har medbragt hjemmefra, og som udgør drivkraften i forløbet. Da der er en del rugbrødsarbejde

forbundet med den personlige registrering i IdeaJam og med registrering af aktørernes indledende koncepter, giver tiden ved computerne anledning til mere uformel samtale på holdene. Dette sker i begge grupper, og i allergigruppen giver samtalen anledning til, at en ny konceptide med fælles opbakning opstår. Samtalen begynder med, at Nordic Sirius' repræsentant roser de foreløbige ideer, men personen gør samtidig opmærksom på, at mange af de problemstillinger, der er noteret i IdeaJam indtil videre er omkostningstunge, og at det er svært at se et umiddelbart indtjeningspotentiale forbundet med dem. Jeg benytter derfor lejligheden til at facilitere en mulig hybriddannelse mellem aktørernes interesser. Under min egen research på allergiområdet har jeg særligt fokuseret på, hvad jeg vil kalde økonomiske motorer, dvs. asymmetrier på allergiområdet, der kan udgøre et økonomisk potentiale. En af disse motorer er sygefravær pga. allergi. Sygefravær pga. allergi er også et tema for en af deltagerne i forløbet: Deltageren har valgt at formulere sit indledende koncept således i IdeaJam:

Tekstboks 21: CSI-koncept fra IdeaJam

Hvorledes nedbringes sygefraværet på arbejdspladsen som følge af overfølsomhedssygdomme? Hvorledes kan man hjælpe/bevidstgøre medarbejdere om, at de symptomer, der holder dem fra at gå på arbejde, måske stammer fra allergi/astma?

Udtræk fra [www.ideajam.net/Nordic Sirius](http://www.ideajam.net/NordicSirius)

Baggrunden for ovenstående udfordring er bl.a., at amerikansk forskning viser, at mennesker, der lider af overfølsomhed, i gennemsnit har en til tre flere sygedage pr. år end ikke-overfølsomme. Hvis de amerikanske forskningsresultater ukritisk overføres til danske forhold (i runde tal 1 mio. syge af allergi), så bliver det til mellem en og tre mio. sygedage om året i Danmark alene på grund af allergi. Sygefraværet kan ifølge den amerikanske forskning skyldes symptomer på overfølsomheden eller forkert behandling af overfølsomheden. Ovenstående forskning udgør en økonomisk mulighed for social innovation, fordi et koncept kan arbejde på at nedsætte sygefravær – og derved opnå en omkostningsbesparelse på dette. Konceptet åbner samtidig et potentielt CSI-innovationsrum for deltagerne til at arbejde med

sygefraværbesparelser via bedre diagnosticering og behandling. Konkret faciliterer jeg hybriddannelsen ved at henvende mig til deltageren, der har peget på dette område i IdeaJam. ”Jeg synes at kunne huske noget med, at et af de idekoncepter, du har bragt frem i innovationskonkurrencen, var baseret på amerikansk forskning, der fortalte...”. Den pågældende deltager har sikkert også fornemmet muligheden, fordi personen refererer hurtigt både problemstillingen og de amerikanske forskningsresultater over for innovationseksperimentets andre aktører. Nordic Sirius’ repræsentant reagerer på fremlæggelsen med kommentaren: ”Det er spændende research, og jeg kan godt lide, der er en potentiel økonomi forbundet med den.” Herefter er det allergiforskeren, der først griber den mulighed innovationseksperimentet åbner for – og han reformulerer ovenstående dialog til et forskningsspørgsmål.

Tekstboks 22: Et nyt CSI-koncept opstår blandt allergideltagerne.

Allergi på arbejdspladsen

Det foreslås, at allergiscreening/diagnostik indføres i sundhedsundersøgelser af hele arbejdspladser. Arbejdsgiverbetalt rådgivning og behandling vedrørende allergi tilbydes. Tilbuddet retter sig især imod den hyppigste form for allergi, som er luftvejsallergi, men det kan også være arbejdsplads/erhvervs-specifikke problemstillinger i forhold til allergi. Et forskningsprojekt vurderer effekt på sygedage. Produktivitet og livskvalitet vurderes med relevante videnskabelige metoder. Kan tilbuddet betale sig for virksomheden?

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Introdagen afsluttes med, at jeg opfordrer alle deltagere til at lægge nye konceptforslag på IdeaJam til uge 41. Det er også obligatorisk at kommentere og stemme på nye forretningsideer via IdeaJam.

Uge 41

Innovationseksperimentet bliver i uge 41 delt op, således at allergiholdet mødes 8. oktober og it-færdighedsholdet den 9. oktober. For begge hold gælder det, at uge 41 skal lære deltagerne de samarbejdsmetoder, jeg har udviklet, idet selve innovationsarbejdet skal sættes endnu mere i gang. Alle aktører mødes igen i New Markets Innovationscenter. Deltagerne er blevet bedt om at tage mindre formelt tøj på. For allergiholdet begynder dagen med, at jeg opridser de indledende koncepter og problemstillinger og de kommentarer, der er noteret på IdeaJam i løbet af ugen. I forlængelse heraf synes det nødvendigt, at Nordic Sirius' aktører udreder nogle af de umiddelbare udfordringer virksomheden står over for – Nordic Sirius er samtidig ny potentiel aktør på allergiområdet. Jeg åbner efterfølgende for kommentarer fra allergigruppen, og en aktør giver udtryk for, at efter hans erfaring, er det offentlige generelt villig til at ændre procedure, såfremt det tjener et større og fælles mål. Denne udtalelse bliver efterfølgende støttet af andre i gruppen. Samtalen går herefter i stå, fordi repræsentanter fra det offentlige ikke deltager. Efter oplægget starter den filosofiske facilitering (se nærmere under procesafsnittet i dette kapitel) ud fra begrebet tillid. Efter at denne proces er tilvejebragt, spørger jeg til, hvorledes de koncepter, gruppen har opstillet, skulle udformes, hvis de skulle designes ud fra et mål om at nå de forskellige former for tillid, som deltagerne gennem faciliteringen har frembragt? (tillidsformerne var: blind tillid, gensidig tillid og mistillid). Når gruppen udlægger koncepter, har de evokeret sig selv.

Modstand under eksperimentet, forventningerne divergerer

I frokostpausen opstår der en debat i allergigruppen om, hvad innovation er? Mange tilslutter sig den betragtning, at den filosofiske facilitering og innovation ikke hænger sammen. Altså at innovation er fakta, baseret på hårdt arbejde med at finde ikke-viden. Filosofi er refleksion over egen og anders tanker, uden egentlig fakta. Jeg henviser til 'slip'-perioden, den uge der går mellem hvert af fællesmøderne i forløbet. I denne periode er det påkrævet, at deltagerne selv arbejder med at finde fakta og 'ikke viden'. Ellers bevæger eksperimentet sig ikke

fremad. Fællesmøder er til for at overveje, de sociale og menneskelige implikationer af de forestillede innovationer.

Tilbage til eksperimentet

Efter frokost vælger jeg at lade narrative fortællinger være udgangspunkt for innovationseksperimentet, således at aktørerne fortæller hinanden om deres konceptideer. Derefter faciliterer jeg en debat af fortællingerne ud fra den filosofiske samtale afholdt tidligere på dagen. Bl.a. fortæller en aktør i allergigruppen i forbindelse med fremlæggelsen af sit koncept, at denne for nylig har været hos Sundhedsministeren, og at ministeren ikke synes interesseret i at opprioritere allergiområdet. Dette til trods for, at ministeren selv er luftvejsallergiker. Han kunne ikke spille tennis, pga. allergi. Jeg faciliterer en debat om allergi som noget privat i relation til begrebet tillid. Dette får en i allergigruppen til at præsentere det synspunkt, at samfundet i øjeblikket synes at have blind tillid til, at overfølsomme selv kan tage vare på deres situation. Jeg spørger, hvorledes relationen mellem samfund og den overfølsomme ville se ud, hvis den var baseret på mistillid? Det fører til en debat om det gennemregulerede og lukkede samfund. Jeg ender med retorisk at spørge, hvorledes et koncept, baseret på gensidig tillid, ville se ud? Dette spørgsmål gen-introducerer et allerede fremlagt koncept omkring en allergicoach (sundhedscoach). Deltageren med konceptet fortæller om en mor, der ikke kan få sig selv til at give sit svært astmatiske barn medicin, selvom behandlingen er den eneste vej til, at barnet bliver bedre. Barnets voldsomme kvælningssreaktion på at få en luftvejsmaske med medicin over hovedet er for svær for moderen at håndtere. For moderen ville en adgang til en coach måske kunne hjælpe i en svær situation. Dette fører til en debat af den manglende afklaring om fagligheden ved en coachrolle. En deltager mener, det er en helt ny uddannelse som sundheds-/allergicoach, der er brug for. En rolle deltageren naturligt mener ligger inden for samme overordnede ethos, som aktøren selv kommer fra. En anden deltager (læge) mener, det er lægens opgave. En tredje aktør foreslår, at det kunne være en sygeplejerskes opgave. Den sidste aktør opsummerer debatten ved at fremhæve, at løsningen må findes i kontinuummet mellem sygeplejersken og lægen: ”Alt efter opgavens karakter må opgaven løses mellem de to faggrupper.” Ovenstående uenighed om faglighed – og den bagvedliggende debat om, hvem der mest tillidsvækkende kan varetage opgaven, afslutter uge 41 for allergigruppen.

Uge 43

It-gruppens arbejdsform er fra første færd helt anderledes end allergigruppens. Hvor aktørerne på allergiholdet efter uge 41 langsomt går i stå med at skabe nye koncepter for hinanden, vedbliver it-gruppen løbende at skabe koncepter gennem hele forløbet. Her er især en aktør meget flittig, og denne person trækker de andre med. Gruppen skaber samtidig koncepter, der svarer på de udfordringer deres samtaler og den filosofiske facilitering afdækker og afklarar for dem. Fx opsummerer gruppen i uge 43 følgende omkring deres læring under forløbet op til uge 43:

Tekstboks 23: Uddrag af It-gruppens statement efter Fusion Cuisine

Det nødvendige er den primære motivationsfaktor for læring
IT-koncepter skal være baserede på real-time behov
IT er et middel til nye oplevelser og selvrealisering
Læring i konceptet skal baseres på fleksible/individuelle læreformer og
pædagogikker

Forskningsjournal: It-færdighed uge 43

Uge 44 og 45

Det koncept, der har førsteprioritet ved It-gruppens fremlæggelse i uge 45 (se tekstboks: 25, 1. koncept), socialt interessenetværk, synes i store træk at være skabt ud fra ovenstående fællesindsigter. Efter de afsluttende fremlæggelser i uge 45 udvælger og kårer en ekstern dommer (en CSR-ekspert) it-færdighedsgruppens koncept, Socialt interessenetværk, som vinder af innovationskonkurrencen. Som reaktion på kåringen kommer flere deltagere fra allergigruppen med den udmelding, at de aldrig fik lov til at være innovative, og at forløbet i deres gruppe aldrig nåede til ikke-viden. – It-gruppen synes, via Socialt interessenetværk, at skabe en ny hybrid, der både trækker på, men også overskrider de forskellige sektors domæne. I dagene efter innovationskonkurrencen beslutter Nordic Sirius/New Markets at gå videre med begge gruppers først-prioriterede koncepter og inviterer derfor alle til et videre udviklingsarbejde. Alle deltagere i forløbet ønsker at fortsætte udviklingsarbejdet. En omlægning af New Markets arbejdsområder samt en omplacering af New Markets øverste chef fører i foråret 2009 til, at det videre arbejde med CSI-projekterne stoppes. Som reaktion på forløbet, er allergi som tema trukket frem i Nordic Sirius' andre Health Care produkter.

Eksperimentet – i et procesperspektiv

Eksempler på it-gruppens indledende konceptideer og udfordringer til eksperimentet ses herunder (udvalgte, næste side):

Tekstboks 24: Eksempler på it-gruppens indledende CSI-konceptideer.

1. Ser vi it-færdigheder for snævert?

Historisk er der en tendens til at se på it-færdigheder som noget, der er relateret til brug af pc'en og de applikationer, der kan bruges til eksempelvis søgning på internettet, brug af e-mail, tekstbehandling og regneark. Men er det egentlig de eneste behov, og er det sådanne færdigheder, der kan motivere til at lære mere? I hjemmet og ude omkring findes der mange andre apparater, fx dvd-optagere, dankorthævemaskiner, digitalkameraer, mobiltelefoner, spillekonsoller vaskemaskiner etc.

2. Motivation

Hvorledes motiverer man til, at den enkelte forbedrer sin it-færdighed? For at kunne lære om it, må man interessere sig for it. Mange mennesker med dårlige it-færdigheder interesserer sig simpelthen ikke for it. Problemet omkring it-færdighed er altså ikke bare af teknisk karakter, men også af motivationsmæssig karakter. Formuleret anderledes, så ligger it-literacy problemstillingen også forud for brugen af it-udstyr.

4. It og Usikkerhed

Når man er en usikker bruger, bliver man nemt forvirret over et brugerinterface, som man ikke har set før. Jeg har set it-brugere opgive at bruge en browser, fordi de foretrukne links pludselig åbner i venstre side af skærmen. Disse brugere har svært ved at abstrahere fra, hvordan det ser ud, og hvordan de har lært, at det skal fungere. Hvordan får man løftet sådan en gruppe?

5. Tilpasning af læring til den enkelte

I dag findes der systemer fx online, cd'er osv. der informerer omkring brug af it, men vi har stadig mange, der slås med it. Dette synes at hænge sammen med, at it-læring i højere grad skal tilpasses den enkeltes læringsstil og behov. Hvorledes tilpasser vi læring omkring it til den enkelte, således at læring både bliver følsom for forskellige indlæringsformer og relevant?

Udtræk fra www.ideajam.net/NordicSirius

I uge 45, da it-gruppen har været igennem læremekanismen tre gange, har de nedenstående tekstgrundlag for deres visning. Alle aktører i it-gruppen har hver især givet deres tilsagn til prioriteringen af nedenstående koncepter.

Tekstboks 25: Tekstgrundlag for it-gruppens visning

It-literacy

Denne præsentation indeholder en række konkrete koncepter for at højne it-færdighedsniveauet i Danmark. Alle koncepter forholder sig til følgende grundtemaer for it-færdighed:

Læreform? I gruppen er man enige om, at den foretrukne måde at lære på for de flestes vedkommende er her-og-nu læring, hvor en bekendt underviser eller vejleder. Den bekendte kan også forstås i overført betydning, som en medarbejder hos et firma, der vejleder i noget bestemt. Nye koncepter må tilpasses den enkeltes stadie i dennes livscyklus. Der er flere forskellige læringsformer på spil i it-færdighed, således må pædagogikken bag nye koncepter også differentieres i forhold til brugeren. Pædagogikken må tænkes kreativt ind i koncepterne. Det samme må fleksibiliteten. Sloganet for it-færdighedsudvikling er: ”Giv og få.” Borgeren/brugeren må tænkes ind som en grundlæggende ressource i at udvikle relevante it-løsninger, og samtidig forbedres egne og udbyderens færdigheder.

Motivation og nødvendighed? Hvorledes gør man it til noget borgeren prioriterer og/eller finder nødvendigt? Set fra gruppens synspunkt er det nødvendigt for alle generationer – uanset it-færdighedsniveau – at have en eller anden form for aktiv digital tilstedeværelse i fremtiden. Det er nødvendigt for at kunne begå sig – og bevare sin frihed. Dette er gruppens grundværdi.

Ansvar? Hvem har ansvaret for en opgradering af danskernes it-kundskaber? Gruppen har gennem deres arbejde søgt efter tværfaglige løsninger, hvor ansvaret for it-færdighed dels ligger hos den professionelle aktør, der i situationen interagerer med kunden, og dels hos borgeren/brugeren hvor behovet for en styrkelse af it-færdighed opstår. Derved knyttes it-færdighed til en her-og-nu læring. Gruppen mener, at ovenstående kan nås gennem en forbedring af de læringsformer, pædagogikker m.m., der benyttes i forbindelse med it-læring.

1. Koncept: Socialt interessenetværk baseret på mobil/fastnetteknologi

Konceptet tænkes på tværs af offentlige og private skel og tager sit udgangspunkt i både at gøre noget godt for andre, dvs. hjælpe it-brugere med it-relaterede problemer og samtidig hjælpe sig selv som virksomhed/off. myndighed med at udvikle og uddanne kunden og dennes it-færdighed. Derved knyttes et bånd mellem et her-og-nu opstået it-problem hos privat eller offentlig aktør og kundens behov og motivation for at øge sit it-færdighedsniveau. It-brugeren med et it-færdighedsproblem skal via mobiltelefonen kunne ringe op til netværkets *hjælpere* og få her-og-nu hjælp til løsning af sit it-problem. Gerne mens denne sidder ved computeren med problemet. Økonomien bag netværket baserer sig på en giv-og-få indsats fra professionelle aktører (private/offentlige). Interesse-netværkets kampagne kunne være: Stil (giv) 10 % af virksomhedens medarbejdere til rådighed i en periode og få nye kunder i forretningen og få samtidig højnet virksomhedens (privat/off.) it-ansattes indsigt i brugernes it-behov og it-problemstillinger. Man kunne også forestille sig, at netværket var delvist brugerfinansieret, og at man derigennem kunne uddanne en række it-coaches til at hjælpe netværkets brugere (fx studerende, der fik løn efter de perioder, de stillede sig til rådighed).

Udtræk fra www.ideaajam.net/Nordic_Sirius

Eksempler på allergigruppens indledende koncepter er:

Tekstboks 26: Allergigruppen indledende koncepter.

1. Etablering af et behandlingsnetværk. Specialistbehandling i allergi er i dag begrænset pga. af mangel på specialister. Ventelister for patienterne er snarere reglen end undtagelsen. Ofte henvises patienter meget sent eller forkert af den praktiserende læge. Hver region bør have et allergi-/astmacenter, som tilbyder undervisning til læger og patienter såvel som behandling på specialistniveau. Behandlingen foregår enten på centret eller ved henvisning til en specifik specialist via centret. Centret kan også anvendes af det nationale videnscenter i forbindelse med forskning.

2. Allergicoach. Når man bliver diagnosticeret med en kronisk sygdom som allergi, så opstår der en masse spørgsmål, der måske ikke helt er tid til at få svar på under samtalen med speciallægen. Et eksempel er en mor, der midt om natten skal give astmamedicin til sit nydiagnosticerede barn, der lider under sygdommen. Det kan føles meget forkert at give medicin til sit barn, der ikke kan få vejret og hoster voldsomt på grund af en gasforstøver over næse og mund. Hvordan får man barnet til at inhalere medicinen, når det helst ikke vil? Og hvordan giver man moderen moralsk støtte til at gennemføre behandlingen, der tit foregår i hjemmet under svære forhold? Samtidig er allergi en sygdom, man har hele livet, og som undervejs ændrer ens livsvilkår og rammer. Det har indflydelse på den måde, man kan håndtere eller leve med sygdommen på. Vi foreslår derfor en rådgivningsfunktion, der via fx coaching fokuserer på at støtte forældre og patienter med opståede problemstillinger i relation til allergi eller astma. Rådgiverne skal ikke være repræsentanter fra det etablerede system, som fx speciallæger eller sygeplejersker. De skal rekrutteres fra en ny uddannelse, der har et vidensniveau, der gør dem accepteret af de allerede etablerede professionsgrupper.

3. Videnscenter for allergi. Allergi er en sygdom, som vi ved relativt lidt om. Konceptet *Videnscenter for allergi* skal ændre på dette ved at lade forskere, læger og patienter mødes i et tværfagligt nyoprettet center, som skal udvikle alternativ forskning på tværs af traditionelle faggrænser m.m.

5. For få speciallæger i fremtiden. DSA ser en fare i, at antallet af speciallægestillinger falder. Mange af de nuværende allergologer er i pensionsalderen. Konsekvensen af dette er i fremtiden, at patienter med mere komplekse diagnoser (ca. 10% af allergikerne eller ca. 150.000 mennesker) kommer til at mangle eller vente på kvalificeret udredning. Ligeledes synes DSA, at offentlighedens billede af diagnosen allergi er forvrænget i forhold til virkeligheden, og at det er et problem, at speciallæger i allergologi ikke er jævnt fordelt over landet. Ca. 80-90% findes omkring København. Dette er DSA's udfordring til eksperimentariatet.

6. Sygefravær pga. allergi. Hvorledes nedbringes sygefraværet på arbejdspladsen som følge af overfølsomhedssygdomme? Hvorledes kan man hjælpe eller bevidstgøre medarbejdere om, at de symptomer, der holder dem fra at gå på arbejde, måske stammer fra allergi/astma?

Udtræk fra www.ideajam.net/NordicSirius

Allergi. Innovation på allergiområdet må i overvejende grad foregå i privat regi. Det offentlige er ikke en aktør, der kan regnes yderligere med i forhold til prioritering af nye økonomiske midler til allergiområdet i fremtiden. Konkurrencen blandt folkesygdommene er for stor. Denne grundkonklusion har betydet, at gruppen overvejende har behandlet, hvorledes et nyt allergikoncept kan se ud fra et privat regi.

Ansvar. Gruppen har bl.a. debatteret, hvem der har ansvaret for nye behandlingsroller i relation til allergi? Herunder er det også blevet debatteret, hvorledes man kunne udvikle allergilæringsmoduler til fx sygeplejerskeuddannelsen, der vil imødekomme rollen som allergicoach. Lægen er den oplagte kandidat til rollen, men givet at antallet af allergikere stiger, og læger med ekspertise på området falder, er denne løsning mindre favorabel for allergikerne.

Evidens. Gruppen er enige om, at der er behov for handling på allergiområdet. Gruppen har derfor debatteret evidenskriteriet som udgangspunkt for handling. Baggrunden for debatten er, at der endnu ikke er fundet evidens mellem en forebyggende indsats og udvikling af allergisygdommen. Indtil videre findes der kun én behandling, som har vist lovende resultater med hensyn til at ændre prognose/forløb af sygdommen dvs. forebygge udviklingen af astma og flere allergier. Denne behandling (Immunterapi) kræver en foregående udredning af patientens allergi/allergier. Mange af koncepterne kredser derfor om screening og test som udgangspunkt for en forebyggende indsats.

Præsentation af koncepter – i prioriteret rækkefølge

Screening på arbejdsplads. Det foreslås, at allergiscreening og diagnostik indføres i sundhedsundersøgelser af hele arbejdspladser. Arbejdsgiverbetalt rådgivning og behandling vedrørende allergi tilbydes. Tilbuddet retter sig især mod den hyppigste form for allergi, som er luftvejsallergi, men der vil også være arbejdsplads- og erhvervsspecifikke problemstillinger i forhold til allergi. Et pilotprojekt (et forskningsprojekt) vurderer effekten på sygedage. Produktivitet og livskvalitet vurderes med relevante videnskabelige metoder. Kan tilbuddet betale sig for virksomheden? Pay-off for virksomheden: Færre sygedage. Pay-off for det offentlige: Færre betalinger af sygedagpenge. Konceptet kunne også relatere sig til behandling af astma. Hvis konceptet viser sig økonomisk rentabelt, kunne man tilknytte privat/off.ansatte speciallæger og sygeplejersker, der kunne stå for screening, lægefaglig vurdering og behandlingstilbud. Familieme til de diagnosticerede kunne tilbydes det samme forløb, da allergi synes arveligt. Herved foregriber man også nogle af de problemstillinger, nedenstående koncept tager op.

Obligatorisk screening i skolerne. Ressourcemæssigt er det nok ikke en farbar vej at allergitest alle skoleelever med fx priktest. Men man kunne gennem et pilotprojekt a la Æbletoft-undersøgelsen screene for symptomer og allergitest dem, som med en passende høj sandsynlighed har allergi. Konceptets udfordring er om resultatet står mål med det ubehag og den bekymring, der er forbundet med at gennemføre alle de mange tests. Projektet skal have en klar cost/benefit. En anden udfordring er at skabe en økonomi omkring konceptet. Vores viden om forebyggelse af allergi er så begrænset, at gruppen ikke mener, at man kan give konkrete råd på nuværende tidspunkt. Men rådgivning om erhvervsvalg kan være relevant og ikke mindst rådgivning om behandling. Allergi kan behandles effektivt. Undersøgelser viser, at skolebørn har nedsatte indlæringsmuligheder og klarer sig dårligere til eksamen pga. deres allergi. Indtil videre findes der kun én behandling, som har vist lovende resultater mht. at ændre forløb af sygdommen, dvs. forebygge udvikling af astma og flere allergier. Denne behandling (immunterapi) kunne tilbydes skolebørn med allergi. Det vil formentlig være den helt rigtige alder at indlede behandling med immunterapi, hvis man vil dokumentere forebyggende effekt af immunterapi.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Den filosofiske dialog

Jeg har gennemført otte filosofiske faciliteringer med deltagerne under innovationseksperimentet. Disse faciliteringer har været knyttet til øvelsesbegreberne *tillid* og *motivation*. Begreberne *kontingens*³³, *ansvarlighed*, og *phrónêsis* har jeg gennemført to faciliteringer omkring – et forløb for hvert begreb pr. hold. Min procedure har været således, at jeg til at begynde med har bedt gruppens aktører interviewe hinanden to og to ud fra følgende filosofiske spørgsmål: Hvad er tillid? Dette spørgsmål lægger op til et generelt og værdiorienteret svar. Aktørerne har fået ca. tyve min. til at interviewe hinanden. Efter ti minutter skifter de rolle, således at de begge har prøvet rollen som interviewer og interviewede. Herefter fremlægger grupperne deres interviews for hinanden i plenum. Undervejs i fremlæggelsesprocessen har min bisidder taget referat/notater. Jeg har bedt bisidderne nedskrive aktørernes brug af kernebegreber og vendinger på refleksionsvægge under fremlæggelsen. På denne måde er tavlens kernebegreber og vendinger endt med at blive alles og ingens på samme tid. Herefter har jeg gennemført samme filosofiske faciliteringer med gruppen – med det nedskrevne på tavlen som et begrebsligt og meningsmæssigt reservoir. Jeg har startet den filosofiske facilitering ved at tage udgangspunkt i samme hovedspørgsmål: Hvad er tillid? Hvis der ikke findes begreber eller sproglige vendinger på tavlen, der indikerer et svar, så har jeg lagt spørgsmålet ud til aktørerne. Når aktørerne responderer, så er det muligt for dem at referere til noget på tavlen – det kan være deres egne sproglige vendinger eller andres. Denne samtale leder til nye begreber og vendinger, der nedskrives på en ny refleksionsvæg. Stilistisk er det filosofiske forløb forgået således: Aktørerne svarer fx: ”Tillid er nødvendig mellem aktørerne i gruppen” eller ”tillid er unødvendig mellem aktørerne.” Min opgave er nu at lade modtageren, dvs. de aktører, der fx har svaret negativt, se sig selv via deres eget svar. Jeg spørger: ”Hvilken form eller udgave af tillidsbegrebet ligger bag argumentet om, at tillid er unødvendig?” Det spørgsmål leder til afdækningen af ’blind tillid’. Jeg spørger: ”Når I siger, tillid er unødvendig, så er udtalelsen baseret på en forståelse af tillid som blind! Findes der andre udgaver af eller former for tillid?” Aktørerne: ”En hvor begge aktører har tillid til hinanden.” Jeg spørger: ”Gensidig tillid?” Aktørerne: ”Ja.” Jeg spørger: ”Hvad er mistillid?” Aktørerne: ”Det er ikke at tage ansvar for andre end sig selv.” Jeg spørger: ”Hvorledes gør man sig til genstand for gensidig

³³ Begrebet *kontingens* bliver af mange af aktørerne ikke forstået – jeg vælger derfor i situationen at oversætte begrebet til nødvendighed. Dette har haft nogle utilsigtede konsekvenser, som jeg vil gennemgå på siderne herunder.

tillid?” Aktørerne: ”Ved at være troværdig, at opføre sig ordentligt og tage den anden med i sine overvejelser.” Jeg spørger: ”Hvordan er man troværdig?” Aktørerne: ”Ved at tage ansvar for både sig selv og den anden.” Jeg spørger: ”Ansvarlighed og gensidig tillid hører altså sammen?” Sådan forsætter den filosofiske udredning, indtil jeg synes, at faciliteringen går i ring. Ovenstående er en stilistisk gennemgang af et introduktionsforløb. I virkeligheden er både ovenstående forløb, og også de andre filosofiske forløb, væsentligt mere omfangsrige at gennemføre. Mange aktører svarer meget konkret på mine spørgsmål og tit ud fra deres egen faglighed, hvilket gør, at jeg må bruge tid på at skære tekniske, sociologiske eller økonomiske perspektiver fra behandlingen af besvarelsen. Følgende (udvalgte) elementer fra den filosofiske dialog omkring kontingens bliver nedskrevet på refleksionsvæggen:

Tekstboks 28: Statements genereret af filosofisk spørgsmål: Hvad er kontingens?

”Det, der er muligt, uden at det er nødvendigt.”
”At bryde kontingensen betyder at gøre det mulige, uden det er nødvendigt.”
”At gøre det mulige, uden det er nødvendigt, baserer sig på et valg ud fra ens værdier.”
”At gøre det nødvendige betyder at lade situationen bestemme ens indsats.”
”Værdier er en livsopfattelse – en måde at leve livet på.”
”Nogle gange vælger man at efterleve sine værdier, andre gange ikke.”
”Vigtigheden af situationen er afgørende for, om man efterlever sine værdier.”

Forskningsjournal: Allergi uge 41

Som det fremgår af ovenstående statements fra allergigruppen, så er det svært i processen at få kontingensbegrebet filosofisk faciliteret, i et dagligdags sprog, således at begrebet bliver fremlagt præcist. Mange af ovenstående statements synes at være en reproduktion af min udlægning af begrebet, i en situation, hvor mange af deltagerne udtrykker, at de forlods ikke kender til kontingensbegrebet. Jeg forsøger undervejs at oversætte begrebet med ’nødvendighed’ på it-færdighedsholdet, men dette begreb åbner for at hav af andre fortolkningsmuligheder, som ikke har den tilsigtede effekt. For at få mere kød på faciliteringen vælger jeg derfor til den filosofiske dialog omkring phrônêsis at lade denne blive understøttet via et praktisk eksempel. I det internationale forskningsmiljø omkring

phrónêsis, fremstår filmen ”The Terminal”³⁴, som et illustrativt eksempel på det at handle med phrónêsis (se fx Austin, 2007). Filmens hovedperson er Victor Navorski (Tom Hanks), der som følge af en række politiske uroligheder i sit hjemland – et lille land nær Rusland – er strandet i LaGuardia lufthavnen uden for New York. Victor er en overlever, og han forsøger at klare situationen så godt som muligt, indespærret i lufthavnen. Bl.a. overlever han ved at tage en række mærkelige jobs for lufthavnens personale. Over for ham står Dept. Marshall Frank, som ikke er glad for Victors tilstedeværelse i LaGuardia lufthavnen. Marshall har – op til dette sted i filmen (hvis handling er refereret på næste side) – forsøgt at få Victor til at forsvinde ved at: sulte ham, få ham til at overtræde reglerne i lufthavnen, få ham arresteret af myndighederne osv. Men fordi Victor er en overlever, er Marshallens forehavende ikke lykkedes. Marshall er en mand, der lever på regler og forordninger, og Victor bryder med hans livssyn. På dette tidspunkt, hvor vi kommer ind i filmen, er det en stor dag for Dept. Marshall Frank, fordi der kommer et evalueringshold, der skal vurdere Marshallens evner til at blive den øverste chef for lufthavnens sikkerhed.

³⁴ Spielberg, Steven. *The Terminal*. Forfattere (writers): Andrew Niccol and Sacha Gervasi. Hollywood: Produceret af DreamWorks SKG, Amblin Entertainment og Parkes/MacDonald Production, 2004

Vi er i en lufthavn. Vi ser Marshallen og hans mænd gøre sig klar. Marshallen: "Jeg vil ikke have nogen fejl i dag. Der kommer nogle betydningsfulde mænd, der skal vurdere vores evne til at lede lufthavnen, og vi skal vise dem, at vi er parate til opgaven." I glimt ses køerne ved check-in. Marshallen finder en pose narkotika i en flypassagers protese. En lufthavnsbetjent kontakter Marshallen. "Vi har et problem. Vi har tilbageholdt en russer med tre beholdere af hjertemedicin. Vi har testet indholdet, og det er ikke euforiserende stoffer. Medicinen er købt i England, og russeren er på vej hjem til sin syge far, men da medicinen er købt udenlands, er det ikke lovligt at indføre den i USA. Manden er meget ophidset og truer med at tage sit eget liv. Hvad skal vi gøre? Den russiske tolk er optaget, og han kommer ikke tilbage før om et par timer". Marshallens assistent: "Jeg tror, jeg har en ide! Hvad med Victor? Han kan russisk."

Victor og Marshallen mødes: "Hvis du hjælper os med denne opgave, så skal jeg sørge for, at du får indrejsetilladelse til USA. Kan vi regne med din hjælp som tolk?" Victor: "Ja."

Vi ser Victor, Marshallen, assistenten og russeren. I baggrunden ses en række af Marshallens evalueringsfolk og nogle lufthavnsbetjente. Alle kigger på russeren. Russeren ser ulykkelig ud og taler med Victor på russisk. Victor oversætter: "Jeg er på vej til min syge far med medicinen. Han har dårligt hjerte og har brug for medicinen. Jeg kan ikke få medicinen i Rusland, og jeg er derfor på denne rejse." Marshallen: "Har du købt medicinen i England?" Victor oversætter til russisk. Russeren: "Ja". "Har du indførselspapirer på medicinen til USA?" spørger Marshallen. Russeren (oprørt): "Nej, jeg vidste ikke, dette var nødvendigt. Min far dør uden medicinen?" Marshallen (koldt): "Uden indførselspapirerne er sagen klar. (henvendt til russeren). "Uden indførselspapirer kan jeg ikke tillade medicinen at blive indført til USA – også selvom at det bare er for gennemrejse. Jeg beklager." Russeren bliver ført bort, men russeren reagerer hurtigt og afvæbner en lufthavnsbetjent og peger pistolen imod sit eget hoved. Russeren: "Hjælp mig og min far. Jeg kan ikke komme hjem uden medicinen."

Victor (højt): "Jeg er kommet til at oversætte forkert – far og ged lyder næsten ens på russisk. Jeg har jo ikke russisk som modersmål. Medicinen er til en ged og ikke til faren."

Marshallen (henvendt til Victor): "Hvorfor gør du dette? Du kender ikke denne mand. Du sætter din indrejsetilladelse over styr. Du er klog – du har læst reglerne for indførsel af medicin. Du ved, at medicin til dyr ikke kræver indførselspapirer – ikke sandt?" Marshallen (henvendt til russeren): "Er medicinen til din far eller til en ged?" Russeren (først uforstående, dernæst mere glad): "Da – For goat! Medicine is for goat." Russeren får medicinen tilbage og går. Victor føres bort. Han må blive i lufthavnen. Formanden for evalueringsudvalget træder frem og henvender sig til Marshallen: "Nogle gange er det vigtigt at vurdere den enkelte situation. Du ville kunne lære meget af Victor".

Da jeg viser filmen, fører det til en del protester især fra it-færdighedsgruppen. For det første kan nogle aktører ikke lide hovedrolleindehaveren Tom Hanks. For det andet fremhæver de situationen i LaGuardia-lufthavnen som umulig – det, Tom Hanks gør som Victor, er slet ikke muligt. LaGuardia er totalt styret efter reglerne. Gruppens anke er, at scenariet i filmen ikke er muligt. Derfor er eksemplet heller ikke muligt at efterligne for gruppen.

Tekstboks 30: Statements generet af filosofisk spørgsmål: Hvad er phrônêsis?

”Phrônêsis er at handle som Victor.”

”Det modsatte af phrônêsis er at handle som Marshall.”

”Marshall handler uden phrônêsis, fordi han udelukkende lader regler og procedurer lede sit liv”

”Victor er indstillet på et kompromis mellem omgivende procedurer/regler, og det situationen og hans værdier afkræver af ham”

”Vi handler med phrônêsis ved at bryde kontingens med friheden som centralt tema.”

Forskningsjournal: it-gruppen uge 44

Også denne filosofiske dialog bliver på mine præmisser, hvilket synes at gøre flere aktører irriterede.

Drama

Forinden innovationseksperimentet har jeg interviewet flere allergikere som råmateriale til skuespillene. Blandt andet er jeg kommet i kontakt med en fødevareallergiker, der er meget ramt af sygdommen. Fødevareallergikere er ikke den store allergikergruppe, men det er dem, der er påvirket mest livsstmæssigt. Det drejer sig om ca. 100.000 mennesker i Danmark. I USA er den tredje største akutte dødsårsag peanutallergi³⁵. De mennesker, der lider af peanutallergi, reagerer meget voldsomt ved selv meget små doser. De kan fx få et allergisk tilfælde, hvis der er peanutspor i det fly, de er med. Fra interviewet med en fødevareallergiker, som er alvorligt allergisk overfor æg – selv små doser kan være livstruende – har min bisidder og jeg produceret en række enkeltstående og fiktive skuespil, der illustrerer allergikerens værste problemer med sygdommen over de sidste ti år. De næste to sider præsenterer to af disse skuespil.

³⁵ www.astma-allergi.dk

Første skuespil: Dating

En kvinde står på scenen og taler i en mobiltelefon: *"Jeg har sagt ja tak til at date med en dejlig mand, og nu skal vi ud og spise for første gang. Jeg er så nervøs – min ven. Du ved jo nok, at min allergi er et problem. Ja – jeg var stoppet med at date, men han er så sød. Jeg bliver nok bare syg eller også bliver jeg opfattet som en mærkelig freak, der kan blive gasblå i hovedet hvert øjeblik."* Kvinden: *"Ingen af delene er godt for amatørerne."* Kvinden lægger på. *(Ny scene)* Kvinden og manden mødes. Manden giver kvinden en blomst, som hun synes at reagere nervøst på. Manden fortæller, at det sted, de skal spise, har ry for at være blandt de bedste i byen, og han glæder sig. Kvinden viser ambivalente følelser: *"Det lyder da godt. Har de meget med fisk her?"* Manden: *"Ja, det er det helt nye nordiske køkken – spændende ikke sandt. Jeg bruger meget af min fritid på mad – og jeg elsker ny og spændende mad – gør du også?"* De to går ind og sætter sig på spisestedet. Manden er galant og bestiller for kvinden. Kvinden ser lettere panisk ud, da hun i menukortet ser, at maden indeholder noget, hun ikke kan tåle. Maden kommer, og manden starter med glæde. *"Dette smager vel nok godt"* siger manden. Kvinden skraber til maden og vælger lidt. *"Du er vel ikke kræsen?"* spørger manden. Kvinden: *"Jah, joh! Det er vel lidt af sandheden?"* Manden spiser færdig, og kvinden prikker til maden. Manden ser ud som om, han ikke synes om kvindens attitude. *"Skal du have dessert?"* spørger han? *"Nej tak,"* svarer kvinden: *"jeg vil gerne hjem. Tak for i aften. Det var hyggeligt"*. De går fra spisestedet i hver sin retning. *(Ny scene)* Kvinden ringer i mobilen: *"Hej, det er Bodil. Det var forfærdeligt! Jeg går aldrig på date igen."*

Forskningsjournal: Allergi uge 43

Andet skuespil: I hjemmet

Manden og kvinden står i køkkenet og skælder ud på børnene, der løber rundt om spisebordet. Manden siger opgivende: *"Skal vi ikke tage noget let aftensmad?"* Kvinden: *"Der er en frossen køpezpizza i fryseren. Den kan vi tage?"* Manden henter pizzaen: *"Den er da ny"*, siger manden. *"Ja, svarer kvinden, men den er fra en af de producenter, der ikke bruger æg – jeg kan godt spise den"*. Manden kommer pizzaen i ovnen, og familien sætter sig til bords kort efter. *"Nu skal vi hygge os lidt oven på en lang dag"*, siger manden. Kvinden tager en mundfuld pizza og reagerer med at hoste, og hun kan ikke få vejret. *"Hjælp mig! – Hent antihistamin og min epipen!"* siger kvinden. Manden løber ud og kommer tilbage med medicinen. Kvinden tager medicinen og siger: *"Jeg bliver nødt til at lægge mig"*.

Ny scene

Manden og kvinden ligger i sengen, og kvinden viser tegn på smerter fra maven. Kvinden: *"Jeg var tæt på i dag. Hvis jeg havde nået at taget en bid mere, så skulle jeg have været på hospitalet. Jeg kan dø af dette her."* Manden (vred og angst): *"Hvorfor så du ikke efter æg på pakken til pizzaen? – Du ved, du skal være forsigtig"*. Kvinden: *"Det gjorde jeg også – Jeg har spist den pizza før uden reaktion – måske er det osten ovenpå, de har skiftet ud. Der stod intet om æg på pakken."* Kvinden (fortvivlet): *"Jeg skal aldrig mere spise mad, jeg ikke selv har forberedt fra bunden. Jeg har også et ansvar overfor mine børn."* Manden: *"Er du klar over, hvor megen tid, det tager at lave al vores mad fra bunden - tid der går fra mig og børnene?"*

Ny scene

(Skuespillerne spiller børn). Børnene, en større pige og en mindre dreng, ligger i hver deres seng i samme rum.. Drengen: *"Skal mor dø? – Er hun meget syg?"* Pigen: *"Det ved jeg ikke. Nogle gange kommer hun på hospitalet"*. *"Jeg synes, mor er dum,"* siger drengen grædende. *"Hun har ikke sagt go'nat til os. Må jeg sove hos dig?"* Pigen: *"Og far er altid vred på mor. Hvorfor skælder han ud? Er det mors fejl?"*

Forskningsjournal: Allergi uge 43

Efter at have set de to scener, vælger allergigruppen et koncept, hvorfra scenerne skal genskabes. Dette bliver konceptet 'Allergi/Sundhedscoach'. Herefter omspilles scenerne via konceptet og med den oprindelige konceptmager for 'Allergi/sundhedscoach' som instruktør.

Omspilning af første skuespil: Dating (+ allergicoach)

Den kvindelige skuespiller ser ud til at bruge en mobiltelefon. Hun ringer til allergicoachen: *"Jeg har sagt ja tak til at date en dejlig mand, og nu skal vi ud for første gang. Jeg er så nervøs. Du ved jo nok, at min allergi er et problem. Ja – jeg var stoppet med at date, men han lyder så sød. Jeg bliver bare syg, eller også bliver jeg opfattet som en mærkelig freak, der kan blive gasblå i hovedet hvert øjeblik."* Kvinden: *"Ingen af delene er godt for amorerne."*

Konceptmageren (instruktøren): *"Jeg synes ikke, jeg kan hjælpe i situationen. Der er så mange hysteriske kvinder med mange indbildte problemer. Det er ikke allergicoachens rolle at levere løsninger for ovenstående. Det, det gælder om, er jo at få ham med hjem i seng. Så hvis jeg skulle give et råd, så skal hun sige, at hun er allergisk, men at hun godt kan tåle cognac – især i sengen."*

(Skuespillerne spiller scenen, som allergi-/sundhedscoachen foreslår, og manden og kvinden går hjem sammen.)

Forskningsprojektets bisidder (og eneste kvinde i allergigruppen): *"Men er det rimeligt, at allergikeren skal nedværdige sig til at være så løs på tråden og bruge sådanne tricks for at løse et allergiproblem? Er det ikke et samfundsproblem – givet at antallet af individer med allergi er over 1 mio.? Skal allergikerne ikke vises ansvarlighed jf. vores tidligere debat?"*

Forskningsprojektet: *"Hvis samfundet skal vise ansvarlighed for allergi – hvordan skal konceptet så se ud?"*

Deltager: *"Så skulle der fx være en allergismiley på restaurantens dør. En allergismiley, der indikerer, at restauranten sælger menuer med basale – ikke forarbejdede og usammensatte retter som fx rent kød, fisk, kartofler osv. - let gennemskuelige retter."*

Forskningsprojektet: (henvendt til skuespillerne): *"Prøv at spille dramastykket ude foran en 'allergirestaurant'." (Ny scene)* Kvinden og manden mødes. Manden giver kvinden en blomst, som hun synes at reagere nervøst på. Manden fortæller, at spisestedet har ry for at være blandt de bedste i byen, og at han glæder sig. Kvinden viser ambivalente følelser: *"Det lyder da godt. Har de meget med fisk her?"* Manden: *"Ja, det er det helt nye nordiske køkken – spændende ikke sandt. Jeg bruger meget af min fritid på mad – og jeg elsker ny og spændende mad – gør du også?"* De to går ind og sætter sig. Manden er galant og vil bestille for kvinden. Manden: *"Har du set, her står, at retten kan spises af allergikere med allergi overfor: æg, kød, selleri, osv. Som om folk ikke kan gennemskue det selv. Det der allergi-noget er gået over gevind".* Manden kommer, og manden starter med glæde. *"Dette smager vel nok godt"*. Kvinden spiser også. *"Det smager godt. Du er vel ikke kræsen?"* spørger manden. Kvinden: *"Jah, joh! Det er vel lidt af sandheden"*. De går fra spisestedet i hver sin retning.

En deltager udtrykker efterfølgende, at scenen gjorde indtryk på ham, og han var glad for, at skuespillerne valgte at genspille forløbet, som de gjorde. Allergiproblemstillingen – forstået som et socialt problem – løses ikke via positiv særbehandling – tværtimod. Det viser skuespillet omridset af. En allergi-smiley er via den filosofiske facilitering tidligere ikke ansvarlighed, den er omklamring. Vi skal i stedet gøre allergikere til stærke individer, der selv kan løse deres egne problemstillinger. Allergi er en for kompleks størrelse til at være andet end privat. En anden aktør udtrykker, at han har været meget skeptisk over for økonomien i konceptet 'Allergicoach', fordi han mente, at det er de færreste, der vil betale for en allergicoach. Men dramastykkerne har påpeget over for ham, at allergicoachen har værdi i sig selv, og at der findes allergikere, der har lyst til at betale for coaching. Måske skulle allergicoachen inddeles i fx tre kundeprofiler alt efter allergikernes behov. Men også under hensyntagen til at disse aktører ikke belastes for meget økonomisk. Allergi er ikke noget, man vælger. Måske kan allergikere med få behov betale for de få med mange behov?

Det demokratiske islæt og indsigt i den fælles mulighed

Mellem hver uge stemmer deltagerne, om hvilke af koncepterne de bedst synes opfylder gruppens behov. Det vigtige er ikke selve afgivelsen af stemmen, selvom dette indirekte kan give gruppen en fornemmelse af hinandens tanker, men begrundelsen for hvorfor man har stemt, som man har. I det efterfølgende har jeg valgt at vise og kommentere et uddrag af de kommentarer, der forekommer på IdeaJam imellem uge 40 og 41. Jeg har valgt at vise allergigruppens kommunikation og stemmer efter introen, fordi disse reaktioner er mest interessante i forhold til det materiale, jeg ellers har fremlagt. Konceptet 'Allergi på arbejdspladsen' får totalt set 4 positive stemmer (100 % af aktørerne) og ingen negative stemmer: Den første aktør, der begrunder og kommenterer på konceptet skriver følgende:

Tekstboks 34: Kommentarer omkring screening på IdeaJam.

Eftersom velfærdstaten ikke magter at løfte behandlingsbyrden for allergikere, er screening det naturlige første skridt i en businesscase, der bør afklare, om det er profitabelt at screene/behandle medarbejdere for allergi på danske (skandinaviske) virksomheder – mht. at nedbringe sygefraværet. Det kunne være interessant at se udfaldet af dette?

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Konceptet 'Allergicoach' får 2 positive stemmer og 2 negative stemmer, totalt set får konceptet 4 stemmer. I forhold til status og uddannelsesmæssig baggrund på coachrollen, så skriver en aktør:

Tekstboks 35: Kommentarer omkring screening på IdeaJam.

Det vil være centralt at få defineret et relevant vidensniveau for en allergi-/sundhedscoach i skæringspunktet mellem faglig, social og politisk indsigt og coaching og psykologi. En sundhedscoach må være acceptabel for alle forskellige aktører og verdener og ikke en repræsentant for en af disse, men netop det kit, der kan binde tingene sammen.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

En anden aktør kommenterer:

Tekstboks 36: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam.

Lægen vil være den bedste coach, og der er ikke brug for nye tvivlsomme fagbetegnelser med uigennemskueligt indhold og svagt defineret faglig fundering. Læger gennemgår en lang præ- og postgraduat uddannelse, herunder tilegnelse af viden om samfund, tilskudsordninger, sociale foranstaltninger, forskningsmetoder, psykologi m.m. Denne brede baggrund vil være den bedste basis for en holistisk rådgivning og behandling. Det vil være bedre at styrke denne ressource frem for at opfinde og udvikle nye koncepter. Med andre ord vil lægen være den bedst egnede coach.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Næste aktør går videre:

Tekstboks 37: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam.

Ideen om lægen er god. Og det er muligvis rigtigt og endda sandsynligt, at lægen er det bedste bud på en sådan: 1) Kunne en god astma-allergi webportal ikke lette informationsflowet fra eksperterne til patienterne om præventive foranstaltninger, allergener, behandlingsmuligheder, evt. også hvis der er alternative behandlingsmuligheder med gode resultater, inddragelse af brugererfaringer, eksponering af problemstillinger, digitale erfaringsgrupper m.m.

Udtræk fra [www.ideajam.net/Nordic Sirius](http://www.ideajam.net/NordicSirius)

Den næste aktør, der kommenterer på konceptet skriver:

Tekstboks 38: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam.

Addering af endnu en funktions/specialiseret ressource i behandlingssystemet, tvivler jeg på (risiko for tiltag, der øger admin./koordination mellem parterne). Til at løse coach-opgaven mener jeg imidlertid, at sygeplejersken er helt central. Især da jeg godt kan tvivle på, at lægen kan påtage sig en så fyldestgørende rolle, da læger ofte bliver beskyldt for at have svært ved at tackle de adfærdsmæssige og psykologiske følger af en diagnose/behandling (på trods af uddannelse, efteruddannelse, udannelse i patient-kommunikation m.m.). Udover sygeplejersken kunne et øget fokus på at skabe netværk mellem allergikere være yderligere en metode til at understøtte/afklare den enkelte. Enten via web – eller ved at man knyttes sammen via fx AAF/astma- & og allergiforbundet. Dette ville også betyde, at der er bedre grundlag for øget awareness om AAF tidligere i behandlingsforløbet – hvilket også ville gavne AAF.

Udtræk fra [www.ideajam.net/Nordic Sirius](http://www.ideajam.net/NordicSirius)

Konceptet 'Obligatorisk allergi-undersøgelse på skoler' får tre negative stemmer og en aktør kommenterer bl.a. følgende:

Tekstboks 39: Kommentarer til 'Obligatorisk allergi-undersøgelse på skoler' på IdeaJam.

1) Ressourcemæssigt er det nok ikke en farbar vej at allergitest alle skoleelever med fx priktest. Men man kan screene for symptomer og allergitest dem, som med en passende høj sandsynlighed har allergi.

2) Vores viden om forebyggelse er så begrænset, at jeg ikke mener, at vi kan give nogle råd på nuværende tidspunkt. Men rådgivning om erhvervsvalg kan være relevant og ikke mindst rådgivning om behandling. Allergi kan behandles effektivt. Undersøgelser viser, at mange skolebørn har nedsatte indlæringsmuligheder og klarer sig dårligere til eksamen pga. deres allergi.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Konceptet/problemstillingen 'Forsikring og allergi' får totalt set en positiv stemme og følgende kommentar:

Tekstboks 40: Kommentarer til 'Forsikring og allergi' på IdeaJam.

Det er en udfordring – men det udelukker ikke, at der er uafdækkede behov. Sygesikringen Danmark er mega-populær, men har aldrig taget skridtet videre. Fx at man kan forsikre sig afhængigt af en livsstil: Dvs. at man kan få adgang til visse typer af forsikring med relaterede sygdomme, såfremt man håndterer sin helbredssituation på en given måde. Specifikt for allergi er det velkendt, at man ofte ved diagnose af en specifik allergi senere i livet udvikler andre allergier eller astma. Det er også undersøgt og påvist – men endnu ikke tilstrækkeligt bevist ifølge videnskaben, at en tidlig og effektiv behandling mod én allergi netop kan reducere udviklingen af andre allergier/astma væsentligt. Dette stiller imidlertid krav om, at man som patient diagnosticeres tidligt, og/eller at behandlingen rettes mod årsagen til allergien og ikke kun mod at reducere symptomer. I dag har vi ca. 10.000 patienter i allergivaccination. At dette tal ikke er højere skyldes bl.a., at patientens co-pay er relativt høj ift. symptom-sænkende behandling, samt at antallet af behandlere er for få (bl.a. da Sundhedsstyrelsen har skåret ned i speciale-bevillingerne inden for området).

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Opsummering

Jeg har via ovenstående kapitel illustreret et udpluk af de aktiviteter, den facilitering og de dialoger, der er foregået under innovationseksperimenterne, allergi og it-færdighed fra uge 40-45 2009. Jeg har vist, hvilke koncepter/udfordringer deltagende aktører er mødt frem med, og hvorledes disse er forandret gennem innovationseksperimentet frem imod visningen i uge 45. Jeg har ligeledes redegjort for, at alle deltagere bakker op om gruppernes prioritering, og at alle deltagere møder op til partnerforløbet efterfølgende.

Jeg har over de sidste tre kapitler gennemgået min empiri. I de næste kapitler 6, 7 og 8 vender jeg tilbage til empirien, men denne gang ud fra en oplevelsesbaseret refleksion, der dels tager baggrund i dydsetikken og dels anråber dydsfilosofien fra praksis undervejs.

Kapitel 6

Decorum

Dette kapitel har til hensigt at eksplicitere afhandlingens baggrund i dydsetikken, og hvorledes afhandlingen har operationaliseret dydsetikken i innovationseksperimenterne. I kapitlet behandler jeg også erfaringsdannelsen under og efter innovationseksperimenterne, samt hvorledes erfaringsdannelsen potentielt anråber det dydsetiske udgangspunkt. Dydsetikken fungerer på baggrund af denne fremskrivning som en refleksionshorisont for afhandlingens erfaringsdannelse, men også som et udgangspunkt for videre refleksion over erfaringsdannelsen. Jeg begynder kapitlet med en kritik af de to store moralfilosofiske teorier – utilitarismen og deontologien (kantianismen) – som udgangspunkt for CSI. Herefter præsenteres dydsetikken, der i afhandlingens intervenerende bottom-up perspektiv primært beror på selvledelseskunst (Kirkeby, 2001: 300). Herefter skaber afhandlingen, via Ole Fogh Kirkeby, 2001, en sammenhæng mellem den individuelle selvledelse og kollektivets fremtidige praksis via liminalitetsbegrebet, oprindeligt introduceret gennem Victor Turner forfatterskab (1920-1983). Med baggrund i erfaringsdannelsen under forløbet med Innovationscenteret, Help on Call, og Involve samt den organisatoriske modstand under intermezzoet bryder Decorum frem som ny refleksionshorisont. Decorum er dybt forbundet til den potentialitet, der er fælles for liminaliteten, dydsetikken og aktionsforskningen. Men i modsætning til liminalitetens afsæt i et følelsesmæssigt 'oprørt vande' er Decorums afsæt mere nedtonet og mere kompromissøgende. Decorum er ligesom liminaliteten et grænsebegreb, men i modsætning til liminaliteten tager begrebet bestik af det allerede socialt accepterede – af hvad der er muligt socialt. Decorum danner sammen med afhandlingens øvrige erfaringsdannelse udgangspunkt for metoden EVK, der præsenteres i kapitel 8.

Kritik af de to store moralfilosofiske teorier

De fleste tanker omkring etik over de sidste tohundrede år tager udgangspunkt i de to store moralfilosofiske teorier – utilitarismen og kantianismen. Kort beskrevet er utilitarismen det, man kalder en konsekventialisme. Det vil sige, at den mener, at spørgsmålet om det moralsk rigtige at gøre skal besvares ved at se på handlingers konsekvenser (Christensen, 2008: 21). Den gode handling er den handling, der opsummeret giver det bedste resultat. Centralt for handlingsovervejelsen over det bedste resultat er en forholdsvis ’lige ud ad landevejen’ maksimeringshedonisme, der foreskriver, at det moralsk rigtige er den handling, der optimerer den totale mængde lykke for flest mulige mennesker. Lykke er i denne sammenhæng defineret som det, mennesker selv ønsker at opnå (Christensen, 2008:22). Over for utilitarismen står kantianismen, som man også kalder en deontologi. Den hører til blandt den gruppe af etiske teorier, der helt overordnet og strukturelt udpeger de handlinger som rigtige, der er i overensstemmelse med korrekte moralske regler, principper o.l. (Christensen, 2008:23). Når man skal overveje en fremtidig handling, er det således ikke handlingens mulige konsekvenser, man skal overveje, men om handlingen udtrykker et korrekt moralsk princip. Kantianismens centrum er altså overvejelser over den universalitet, der er forbundet med den handlingsregel, man vil benytte. Det er dette overordnede niveau, der gør teorierne i stand til at tilbyde redskaber, som kan bruges i enhver moralsk refleksion, uafhængigt af det konkrete tilfælde. Denne egenskab er både deres styrke og deres svaghed. De giver anledning til en fornemmelse af udøvelse af retfærdighed, fordi man kan hævde, at moralske domme udmærker sig ved at være essentielt upersonlige og universelle. De repræsenterer en autoritetsmæssig fornuft, hvilende på eksterne og let afkodelige principper, som rådgiver om fremtidige handlinger. De indeholder med andre ord en kommunikerbar enkelthed – og for kantianismens vedkommende en umiddelbar forståelse af etikens absolutte karakter, men de forhindrer også et mere situationsbestemt handlingsmønster, som sagen herunder illustrerer.

Et praktisk eksempel

I 1999-2000 fandt en ophedet debat sted i medierne omkring sammenlægninger og besparelser inden for Hovedstatens Sygehusfællesskab (HS). På den ene side stod Københavns daværende Sundheds- og Omsorgsborgmester Peter Martinussen (S), der havde planlagt en række besparelser i Hovedstadens Sygehusfællesskab. På den anden side i

debatten stod den ledende overlæge ved Hvidovres Hospitals børneafdeling, der brugte lægeløftet, den hippokratiske ed, til at afvise besparelsesforslaget som uetisk. Peter Martinussen – der er økonom af uddannelse – argumenterede bl.a. for mandskabsmæssige effektiviseringer ud fra den pointe, at de sparede midler var til større nytte andre steder i HS, eksempelvis i kræftafdelinger. Hans argumentation synes stringent i forhold til et utilitaristisk perspektiv. Overlægen fra Hvidovre Hospitals børneafdeling argumenterede modsat for, at besparelserne gik over grænsen for, hvornår man kunne behandle alle syge børn ens. Hvis besparelserne blev gennemført, var der efter hans vurdering simpelthen ikke tid nok til at give alle patienter en lige god behandling, hvorved lægen i realiteten var tvunget til at prioritere mellem sine patienter. Lægen gav i en artikel i Berlingske Tidende udtryk for, at prioriteringen var i modstrid med lægeløftet, der beskriver, at en læge skal behandle alle sine patienter ens og uden prioritering. Ved at lægen refererede til den hippokratiske ed, synes hans argumentation i overvejende grad styret af deontologien. Han henviser til en universel handlingsanvisende maksime – lægeløftet – der styrer, hvorledes han skal forholde sig til den konkrete situation. Også lægens argumentation synes etisk stringent. Begge kombattanter var altså moralsk stringente i deres argumentation, og alligevel endte sagen ikke godt. Overlægen fratrådte prompte sin stilling i protest, da HS ikke lod sig bevæge. Peter Martinussen fratrådte halvandet år efter sin stilling som Sundhedsborgmester med den begrundelse, at han havde været udsat for en længerevarende arbejdsmæssig belastning. På afgangstidspunktet var han i gang med lignende besparelser inden for ældreomsorgen, også med store offentlige debatter til følge.

Afrundning, de to store moralfilosofiske teorier

Ovenstående to teoriers fælles antagelse om, at den praktiske fornuft nødvendigvis altid har en form, der kan ekspliciteres i generelle principper for den enkelte (Christensen, 2008:34), synes i ovenstående tilfælde at være en forhindring mere end en løsning af det normative dilemma. De sagde begge deres stillinger op og Sygehusfællesskabet mistede to vigtige aktører. Sagen ovenover viser samtidig, at deontologien og nytteetikken allerede synes optaget i samfundets forskellige positioner og roller. På denne baggrund efterlades der meget lidt rum for moralsk nytænkning, når et eller begge disse begreber reintroduceres til et hybridiskabende aktionsforskningsforløb.

Dydsetikkens mulighed

Kritikken af de to store moralfilosofier har gennem de sidste tredive år ledt flere og flere til dydsetikken som udgangspunkt for en etisk re-orientering. Arne J. Vetlesen (1998:8) mener også, at den øgede frisætning, især af markedsøkonomien med dens stærke betoning af individets øgede valgmuligheder mellem mange alternativer, har bevirket et øget behov for at relatere sig til noget, der rækker ud over én selv. I modsætning til afhandlingens tidligere omtalte teorier tager den etiske re-orientering i dydsetikken ikke udgangspunkt i en individuel rolle, der er frakoblet samfundets udvikling, men derimod udgangspunkt i ideen om 'det hele menneske'. Den primære kilde til genopdagelse af dydsetikken er Aristoteles (384 f. Kr.-322. f. Kr.). For ham er der intet meningsfuldt i at skelne mellem, hvad der er godt for mennesket, og hvad der er godt for samfundet.

Dette samfundsorienterede afsæt er dydsetikkens største aktiv for det moderne menneske, men også dens største kritikpunkt. Især postmodernisterne har kritiseret, at subjektivitetsopfattelsen fra "de gamle grækere" ikke kan overføres til i dag, hvor individet i langt højere grad er spændt ud af regler og pligter, der afkræver os noget, der potentielt ligger uden for opfattelsen af det gode. Billedet af det gode menneske er for naivt. En debat denne afhandling også er et indlæg i. Ivar Asheim (1997: 283) ser yderligere en fare i, at dyden som "excellence of character" bliver et moderne individuelt projekt, der ikke i tilstrækkelig grad omfatter fællesskabet. Det er i sidste ende ikke individet selv, der har brug for dyden, men medmenneskerne omkring individet. Ivar Asheims kritik kan synes relevant i et større perspektiv. Mange synes at bruge dydskataloget, og refleksionerne bag, som et eksistentielt værn, der gør dem i stand til at håndtere et hverdagsliv præget af hårde (business) beslutninger, og uden at refleksionen giver sig udslag konkrete handlinger, der er møntet på at realisere det gode. I afhandlingens lokale perspektiv bliver dyderne brugt som udgangspunkt for at lede andre frem imod handlinger (koncepter) der for dem udtrykker menneskelighed. De har derfor ikke et selvscenesættende eller individorienteret sigte.

Introduktion til dydsetikken³⁶

Dydsetikken tager sit afsæt i læren om det gode. Ikke i det fordelagtige, det vi kan lide, det vi attrår – men det vi erkender som det gode. Det vigtigste for dydsetikeren er ikke, hvad

³⁶ Nedenstående introduktion er skrevet med inspiration fra Christensen, 2008.

man skal tro på, eller hvad der eksisterer i verden, men hvorledes man skal handle i den konkrete situation. Dydsetikeren tager på denne baggrund udgangspunkt i en personlig stræben efter at blive et godt menneske. Det gode menneske besidder en række etiske evner – dyder – der ikke synes at udtrykke en snæver moralfilosofisk position, men en tænkemåde, der har relevans for alle aspekter af livet. Mennesket er, hvad enten man vil det eller ej, altid indvævet i personlige relationer, forpligtelser og roller, der alle fordrer specielle måder at agere på. En moralsk teori skal derfor ikke kun anvise den rette handling, den skal også kunne integrere denne handling i vores personlige liv og levned. Derfor mener dydsetikere, at moralsk tænkning også må omfatte et personligt udgangspunkt. Imidlertid drager de herved etikkens apriori-givne autoritet i tvivl. Samtidig har dydsbegreberne – ifølge Anscombe (1958)³⁷ – den fordel frem for den utilitaristiske tilgang til moral, at de udsteder absolutte forbud: Vi kan ikke diskutere det moralsk rigtige i at udføre en uretfærdig handling. Dette står i skarp kontrast til utilitarismens nytteovervejelser, der altid tillader os at stille spørgsmål ved sådanne forbud; vi kan fx spørge, om den uretfærdige handling medfører den største samlede mængde lykke. Men sådanne spørgsmål åbner ifølge Anscombe (1958) potentielt for en perversion af nogle af vores mest rodfæstede moralske overbevisninger.

Dyderne *Aretē* og *Héxis*

Det græske dydsbegreb *aretē* betyder i generelle termer, det der gør, at en aktivitet fungerer optimalt. I Aristoteles' terminologi er en etisk eller intellektuel dyd i et menneske resultatet af en *héxis*, eller habitus (latinsk oversættelse), hvilket betyder en tillært færdighed, en disposition, en måde at være på. "Héxis er en måde at handle og føle på, som er opnået som resultat af enten øvelse eller opdragelse" (Eikeland 2008: 53. min overs.). Aristoteles mener i øvrigt også, at det menneske, der udøver etiske dyder, skal kunne lide at udføre disse dyder. Hans/hendes mentale indre skal være af en sådan karakter, at den er i overensstemmelse med de lavere impulser, drifter og behov som vi deler med dyr, og opfattelsen af, hvad han/hun mener, det er rigtigt at gøre (Eikeland 2008:63). I dette krav adskiller Aristoteles sig fra Stoikerne og meget senere Kantianismen. Aristoteles skriver følgende omkring *héxis*:

³⁷ G.E. M. Anscombes artikel: Modern Moral Philosophy, oprindeligt trykt i *Philosophy* 33, no. 124, 1958, kan downloades på <http://www.philosophy.uncc.edu/mleldrid/cmt/mmp.html>. Denne tekst er uden sidetal.

Tekstboks 41: Aristoteles udlægning af *héxis*.

On the other hand, it appears, there is a state of mind in which a man may do these various acts with the result that he really is a good man: I mean when he does them from choice, and for the sake of the acts themselves.

Aristoteles Nicomachean Ethics, Book VI. xii. 7-8.

For Ole Fogh Kirkeby (2001:74) er *héxis* på ovenstående baggrund et livsbekræftende begreb, der stiller mennesket i udsigt, at det er muligt at skabe sit liv og sine handlinger ud fra det gode og retfærdige. Det gode findes via den enkeltes forhold til sig selv – gennem at tage sit liv op til genovervejelse, ”at forme sig selv gennem sine handlinger reciprokt, at forme sine handlinger gennem tidligere handlingers bindende kraft” (Kirkeby 2001: 80). Det er i forlængelse af dydsetikkens afsæt Ole Fogh Kirkebys pointe, at ovenstående dannelsesstilgang til *héxis* kun kan forstås på baggrund af den græske bystat, *politeia*, og dens fællesskab af frie mænd. Det gode menneske er en ’rolle’, der kan iscenesættes af individet selv, men rollen er skrevet af fællesskabet (Kirkeby, 2001:73). *Héxis* er således grundlaget for den individuelle dyd, men denne kan kun forstås på baggrund af forholdet til det sociale – til fællesskabet. Det er derfor afgørende at skitsere, hvilken type fællesskab vi ideelt siger til, når vi ønsker at igangsætte ledelseshandlinger på CSI-området. Jeg har valgt at udskille fællesskab i to idealformer, som jeg kalder: organisationsmedlemskab og *communitas*.

Organisationsmedlemskab og *communitas*

Ordet *communitas* kommer fra latin, *commūnis*, og oversættes på engelsk til *community*. Historisk er *communitas*-begrebet forankret i romersk politisk filosofi, og det tematiserer den enkeltes evne til at balancere handlinger ud fra retfærdigheden. Jeg bruger *communitas*-begrebet for at betegne et ustruktureret fællesskab. En enhed, der potentielt kan deles af alle. På markedet er *communitas* meget nedtonet. Markedet forudsætter netop ikke, at den enkelte aktør forholder sig til fællesskabet, men dette krav ligger i begrebet *communitas*. *Communitas*-tanken introducerer altså i den økonomiske kontekst et nyt niveau, hvor virksomheder har mulighed for at agere på vegne af et helhedsorienteret fællesskab henover markedet. Det er dette perspektiv, der gør det muligt at introducere det hybridiskabende. I et strengt erhvervsøkonomisk perspektiv kan *communitas* enten forstås

som organisationens formelle rammer eller som dens kultur – altså dens uformelle dimensioner. Men *communitas* overskrider denne skelnen, fordi det altid afspejler det omgivende samfunds normer. Da *communitas* refererer til både et formelt og reelt niveau, kan der også være formelle fællesskaber, der reelt ikke lever op til nogen af de indholdsmæssige krav, der kan stilles til *communitas*: at forholde sig til en helhed og forvente, at helheden formidler sig indholdsmæssigt over for den enkelte. Jeg vil herunder præsentere en matrix for forskellen mellem et formelt organisationsmedlemskab og et uformelt *communitas*.

Figur 18: Oversigt over henholdsvis organisationsmedlemskab og *communitas*

	ORGANISATIONSMEDELSKAB	COMMUNITAS
Kognitiv dimension	Enten individorienteret eller orienteret mod et formelt eksplicit, værdigrundlag. Formaliseret fælles vilje	Baseret på en frigørende refleksivitet, der overskrider eksisterende værdiafskygninger på det formelle plan
Emotionel dimension	Enten nihilistisk, egen-optimerende eller baseret på en snæver defineret korpsånd, der ikke tillader at udtrykke følelser, der ligger uden for det formelt definerede	Baseret på en helhedsfornemmelse, der dels reflekterer det bedste for fællesskabet, men også for det større samfund
Kognitiv dimension	Befalingen, ordren, bekendtgørelsen, propagandaen	Appel, henstilling, opfordring
Strukturel dimension	Hierarkisk formel organisering	Uformelt, 'bazar-organisering' uden formelt medlemskab

Tilbage til dyderne

Gennem ovenstående udlægningen af dyden *héxis*, som en rolle vi kan tage på os, bliver dyden en potentialitet, noget vi skal finde ind til gennem vores praktiske gøremål, her også innovative gøremål. På baggrund af ovenstående kan vi indledningsvis sige, at en succesfuld søgen i sig selv efter dyderne (specielt *phrónêsis*) gør, at man evner at fastholde andre menneskers værdighed, at man har fornemmelse for roller, at man evner følelsesmæssig kommunikation igennem sin *praxis*. Det er disse kapaciteter, CSI søger som grundlag for det hybridiskabende. Aristoteles opstiller i Den Nikomacheiske Etik to forskellige kategorier af dyder.

Figur 19: Aristoteles' kategorisering af de intellektuelle og de moralske dyder.

De intellektuelle dyder	De moralske dyder
Sophía	Dikaíosunê
Phrônêsis	Phrônêsis
Epistêmê	Sôphrosúnê
Nous	Andreia
Tékhne	

Excellence of character og Excellence of mind

Ud fra Olav Eikeland (2008:53) er det muligt at opsummere de intellektuelle dyder således:

Phrônêsis (visdommen) er evnen til at reflektere over det gode og forudsætter etiske kapaciteter i mennesket. Her spiller *héxis* en vigtig rolle. Jeg vil forklare Aristoteles' argumentation omkring relationen mellem *héxis* og *phrônêsis* ud fra skellet mellem uartikuleret og artikuleret viden, dvs. om viden er ekspliciteret og bevidst for den enkelte selv, eller om viden er implicit og mere generelt knyttet til dennes måde at være i verden på. *Héxis* er det sidste – den er en disposition, et resultatet af opdagelse, en vane. *Héxis* er forskellig fra *praxis*, fordi den er et valg. I mine øjne betyder dette ikke, at valget nødvendigvis er ekspliciteret for én selv hele tiden. Valget kan i stedet være en integreret del af ens personlighed. Ens *héxis*-handlinger giver anledning til en række situationer – når handlingen udføres i *praxis* – hvori man gør erfaring med dyden. Når man begynder at overveje (*boúleusis*), hvori det konkrete gode bestod i en given handling, så opnår man artikuleret viden om det gode: *phrônêsis*. Derfor er *phrônêsis*, på baggrund af refleksionen og det aktive valg, også viden, knyttet til ens *praxis*. Denne viden er personlig og bliver med tiden en internaliseret del af ens personlighed – igen et valg, men denne gang som *héxis*. *Héxis* og *phrônêsis* er derfor hinandens forudsætning. Dette er også årsagen til, at Aristoteles placerer *phrônêsis* som både en intellektuel og moralsk dyd. Ovenstående fremlægning af *héxis* og *phrônêsis* er at opfatte som en spiral, hvor man via vekselvirkningen mellem de to bevæger sig tættere på en forståelse af dyden. *Sophía* er teoretisk og etisk visdom, og denne er en del af menneskets dyd som helhed. *Nous* er evnen til teoretisk og etisk indsigt og til at bruge sin intuition. *Epistêmê* er evnen til at tænke med rationel viden, og *tékhne* er den tekniske og strategiske dyd uden en etisk værdi. Blandt de intellektuelle dyder indtager specielt *tékhne* en anderledes rolle, da denne dyd ikke refererer til *praxis*, men i stedet er forbundet til *poiêsis*, som er ”at skabe”. De moralske kardinaldyder omfatter bl.a.

Dikaioúñê, som evnen til at agere med retfærdighed. *Sôphrosúnê* er at være i harmoni, at være i et sind med sig selv. - en slags udvidet selvkontrol. *Andreia* er at kunne agere med tapperhed og mod og endelig *phrônêsis* (visdommen) igen. Disse etiske og intellektuelle dyder er, som henholdsvis 'Excellence of character' og 'Excellence of mind' (Eikeland 2008:55), mål i sig selv.

Tékhñê og phrônêsis

Det, der besværliggør tankerne omkring dydsetikken, som afsæt for økonomiens optagelse af social innovation, er basalt set udtrykt gennem de dyder, der er givet til praxis, og de dyder, der er forbundet med *poiêsis* – dvs. overordnet mellem dyderne *tékhñê* og *phrônêsis*. Dyden – kapaciteten og videnshorisonten *tékhñê* – hjælper basalt set med at udregne de bedste midler til at opnå et givent mål. Dette er den tekniske/strategiske kernekapacitet, der bl.a. ligger bag al forretningsmæssig tænkning. Over for *tékhñê* står dyden *phrônêsis*, som vi ikke har en moderne oversættelse af. *Phrônêsis* bliver på latin oversat til *prudentia* og *sapientia*, og på engelsk oversættes begrebet til *prudence*, *practical wisdom* eller *judgement*. På dansk kan *prudence* oversættes til klogskab, sund fornuft og hensigtsmæssig adfærd. *Judgement* oversættes til dømmekraft på dansk. *Phrônêsis*-viden rådgiver os om de bedste mål og om måderne, hvorpå disse kan virkeliggøres gennem midler, der ikke kan isoleres fra målene. Det er denne videnshorisont, der hjælper os med at handle efter vores gode overbevisning. Formuleret anderledes, kan vi sige, at *phrônêsis* sikrer os det sociale i CSI. I Aristoteles' begrebsunivers er *phrônêsis*:

Tekstboks 42: Aristoteles' udlægning af *Phrônêsis*.

“to be able to deliberate well about what is good and advantageous for himself, not in some one department, for instance what is good for his health or strength, but what is advantageous as a means to the good life in general”

Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, Book VI. v. 1-2.

Dyderne *tékhñê* /*phrônêsis* er for Aristoteles som olie og vand, de kan ikke integreres. De er to komplet forskellige videnshorisonter.

Er phrónêsis kreativ?

Phrónêsis synes altid at have de bedste betingelser for udfoldelse og den største relevans, hvor mennesker står i mudder over for hinanden. Af samme årsag er meget moderne phrónêsis-forskning i et praktisk perspektiv udført inden for sygeplejerskefaget (se fx Vanlaere & Gastmans 2010; Carnevale, 2007). Sygeplejersker er meget tit i klemme mellem patienten – især terminale patienters ønsker og behov – og lægens hippokratiske ed, der afkræver lægen, at han redder liv uden hensyn til den enkeltes situation. Her åbner phrónêsis-forskningen for muligheden af en tredje vej, mellem lægens gerning og den enkelte patients situation og ønsker. John Wall (2003: 317) skriver således om phrónêsis' kreative potentiale: "... I argue that phrónêsis should be viewed as at least in part poetic at its very core. That is, phrónêsis deals with the fundamentally tragic human situation of moral incommensurability, and it responds to this by making or creating new moral meaning." Men phrónêsis er i mine øjne ikke så kreativ, at den alene kan hjælpe os med at konceptualisere CSI. Et forretningskoncept er ikke en enkeltstående handling, men et sammensurium af forskellige handlinger og mål. Det er lige netop denne kvalitet, der gør det hybride muligt via CSI. Phrónêsis kan ikke klare opgaven alene, fordi selve konceptualiseringen – det at gå fra det partikulære mål til det fordelagtige på et generelt samfundsplan – kræver poiêsis' skabende kræfter. Selve abstraktionen mellem det skabende og det moralske, som CSI-projekter, taler imod phrónêsis' praktiske og jordnære modus vivre. Phrónêsis er i det ovenstående den *årsag*, ud fra hvilken CSI-processer agerer³⁸. John Wall er i øvrigt enig i, at der findes en tilstand, hvori praktisk visdom og poetisk kreativitet overlapper (Wall 2003: 318). Hans tanker ender i en *kritisk* phrónêsis, men dette skyldes hans fokus på moralsk handling, ikke konceptualiseringens kunst. Ved at afhandlingen i sidste ende bringer tilstanden Decorum på banen, frem for phrónêsis som det hybridiskabende sted, fastholder jeg også Aristoteles' oprindelige skel mellem phrónêsis og tékhnê. Jeg mener, at det er en alt for simpel løsning på det problem, social innovation udgør i en forretningsmæssig kontekst, at ophæve phrónêsis alene til at indeholde et nyt, stort kreativt (og teknisk) potentiale, som er den indirekte konsekvens af fx Flyvbjergs (2001) teorier om phrónêsis. I mine øjne tillægger Flyvbjerg indirekte begrebet phrónêsis for meget – hvorved poiêsis, uden af forfatteren er klar over det, bliver en del af phrónêsis-udlægningen. Samtidig er jeg på linje med Eikeland (2008: 51), som minder os om, at en

³⁸ Så vidt jeg læser, Eikeland, 2008: 213, præsenterer han også den samme konklusion.

fokusering på *phrónêsis* alene som problemløser ikke tjener noget godt. *Poiêsis*, *tékhne* og for den sags skyld *epistêmê*, er ikke onde størrelser i sig selv, selvom mange efterhånden gerne vil gøre dem til det. Det er os, der har glemt, at enhver *praxis* indebærer – om vi vil det eller ej – en værdimæssig stillingstagen.

Tékhne som livsvilkår

I den moderne akademiske verden er *tékhne/phrónêsis*-skellet opretholdt gennem Jürgen Habermas' (1929 -) skelnen mellem System og Livsverdenen – mellem handlemåder orienteret mod det strategiske, og handlemåder rettet mod personlig myndighed og frihed. Jürgen Habermas er efterfølgende generelt blevet kritiseret for at overse, at *tékhne* er grundlaget for vores moderne samfund. Der synes ikke længere at være områder, hvor *tékhne* ikke er styrende for, hvorledes vi binder an med en opgave. Denne kritik er jeg enig i. *Tékhne* er det moderne menneskes vilkår – men det betyder ikke, at vi ikke kan bruge ovenstående skel analytisk til at igangsætte mentale processer, der aftegner et muligt handlingsalternativ. Netop fordi *phrónêsis* kan introducere et alternativt handlemønster til *tékhne* som grundvilkår. Når social innovation introduceres i en forretningsøkonomisk kontekst, så reintroduceres livsverdenen i systemet.

Forbindelsesleddet mellem dyderne og *communitas*

Spørgsmålet er, hvorledes man metodologisk kan overføre en klassisk teori om det enkelte menneskes mulighed for at forholde sig til det gode til kollektivet, til *communitas*. Ole Fogh Kirkeby (2001:301) skriver sådan om denne problematik: ”Fra denne bogs perspektiv (red. Leider, 1996) er det altafgørende, at både den individuelle og den kollektive proces af selvledelse har en markant relation til *det liminale*, for det er i liminaliteten, at muligheden for overhovedet at erfare et indhold af »selvet« gives, der er så stærkt, at det bliver tvingende for den fremtidige praksis.” Ole Fogh Kirkeby finder via begrebet liminalitet (forklaring følger herunder) en vej mellem individuelle og det fælles (*communitas*) via liminaliteten som potentialitet, fordi processerne under liminaliteten har tyngde til både, at være forvandlende for den enkelte, men også for den socialitet, som processen foregår i. I forlængelse heraf opfatter Ole Fogh Kirkeby dyderne, som forbindelsesleddet mellem det individuelle og det fælles, fordi de introducerer ideen om ’en midte’ (1999:243). Ole Fogh Kirkeby (2001:74):

”Mennesket er således bundet til et sted, der er indbegrebet af »stedslighed«, en arena, en scene, der fanger tiden, og som Platon i dialogen »Timaios« gav et kvindenavn og kvindelige egenskaber, »Chōra«. Den der har styrken til at stille sig ind i Chōra, stiller sig ind i »den sociale sandheds«, retfærdighedens, spil og forpligter sig til at spille dette spil, hvis poler er de evige ideer og de timelige ting, til den perfektion som kun godheden, det at følge den sande dyd, kan give. Det menneske, der lever stedets mening ud, ved at leve statens mening, befrier dette steds symbolske kraft, gør det til et *communitas*, der allerede indbefatter kosmos, og dermed evigheden.” Hvis jeg skal gøre ovenstående citat til et idealtypisk *CSI-eksperimentarium*, så handler det i et praktisk perspektiv om at udvikle situationer, der indeholder et mulighedsrum, der gør, at deltagende aktører, men også selve gruppen af aktører, på baggrund af dyderne selv kan forvandle en situation til en skelsættende begivenhed og heri spiller liminaliteten en central rolle.

Det liminale

For mange i erhvervslivet kan ordet ritual skabe en række associationer til elitære broderskaber, hemmelige symboler og karteldannelser. Men ritualer er også en del af vores fælles dagligdag – når vi bliver døbt, konfirmeret, gift, bliver enke eller enkemand. De er med andre ord en stor del af vores liv, når vi skifter status i livet. Også dem, der er erklæret ikke-religiøse, bruger andres eller opfinder egne ritualer, når de skifter status i livet. Ritualer hører således ikke bare en historisk fortid til, selvom der synes at bliver færre formelle ritualer i dag. For nogle er ritualer et udtryk for en cementering af de gældende sociale strukturer i samfundet. Ritualer er konservativt på samme måde som en ceremoni er det. Det er et sted, hvor de gængse sociale strukturer trænes, hvor stress udledes, og subjektet sublimerer sine anti-sociale træk (Glucksmann, 1954). For andre er ritualer en grundlæggende måde, hvorpå vi mennesker introducerer det nye til den eksisterende sociale orden (se fx Gennep 1960, Turner 1967, 1969, 1974 og 1982, også Csikszentmihalyi 1975). For Victor Turner har ritualer en ontologisk status i den menneskelige væren (se fx Turner 1968). En ontologisk status, som afhandlingen også arbejder ud fra (se kapitel 8 for uddybning). Victor Turner udtrykker det således: “Ritual is a principal means by which society ‘grows’ and moves into the future” (Turner 1974: 298). For de teoretikere, der anser ritualer som forvandlingsbærende, står det og samfundets sociale strukturer – dvs. alle de juridiske, politiske og økonomiske bindinger, hierarkier og klassifikationer, som et samfund

indeholder – i et dialektisk forhold. Enhedernes sociale struktur og ritual kan ikke forstås hver for sig, men må ses i relation til hinanden. Den sociale struktur er basalt set nødvendig for at organisere vores samfunds materielle behov. Men faste sociale strukturer indfører også grænser for den enkelte og for gruppen. De er dermed særdeles dårlige til at håndtere tidens gang og det, at mennesket altid er skabende og altid på vej til at blive noget andet. Sociale strukturer hæmmer derfor over tid samfundets kulturelle og sociale forvandling. Dette fører på sigt til, at individerne i den sociale struktur føler sig udsat for en differentiering, en fremmedgørelse og en udnyttelse (Turner 1974: 272). Ikke bare mellem mand og mand imellem, mand og kvinde imellem, kvinde og mand imellem, men også mellem gammel og ung. På denne måde arbejder sociale strukturer – qua ovenstående iboende effekter og over tid – imod *communitas* interesser. Fællesskabet baseret på *communitas* bliver mere og mere til et formelt organisationsmedlemskab. For at bryde med ovenstående optræder ritualer om og om igen. Victor Turners definition af anti-struktur indeholder indledningsvis en frigørelse af menneskets kapaciteter i relation til dets rolle i den eksisterende sociale struktur. Rituelle handlinger bliver på denne baggrund et opgør med den etablerede sociale struktur, og den medvirker til social forandring. Motivationen bag ritualer er at bryde midlertidigt med den gængse sociale struktur i et forsøg på at få samfundets individer til at transcenderer de eksisterende sociale og eksistentielle grænser og refigurere dem (Alexander 1991:17). Ritualer overkommer dette ved at suspendere de gældende grænser i den etablerede sociale struktur. For at opnå denne suspendering baserer anti-strukturen sig på to basale elementer, nemlig liminalitet og *communitas*.

Liminalitet

Liminalitet kan bedst forstås på baggrund af Arnold van Genneps (1873-1957) begreb *Rite de passage* (Gennep, 1908/1960), hvilket på dansk kan oversættes til overgangsritual. En Rite de Passage består for Arnold van Gennep af tre faser: 1) separation, 2) transition og 3) inkorporation. Den første separationsfase markerer ankomsten til et andet sted – et sted væk fra dagligdagens liv, men også fra tiden som sådan. Rituelle symboler i denne fase er komplekse og dobbelttydige, som fx liv/død, sol/måne, mennesker/dyr og mand/kvinde (Turner, 1982:26). Der er en ”out of time” kvalitet ved separationsfasen (Turner, 1982:24). Under transitionen, som Gennep i 1908 også kalder *margin* eller *limen* (fra latin: Grænse (Gennep, 1960: 21)), passerer subjektet eller subjekterne gennem en periode af ambivalente

følelser – en form for social limbo, hvor subjektets tidligere sociale status er ophørt. Tidligere sociale grænser bliver nedbrudt, og i denne fase frigøres blikket, og det står subjektet frit for at søge nye vadesteder. Drengene i stammesamfundet bliver i perioden klædt som dyr og adskilt fra deres stamme i længere tid. I stedet for den traditionelle rolle som dreng og mindreårig er han novice eller kandidat og på vej til at indtage sin nye rolle som mand i stammen. I den sidste inkorporationsfase ledes subjektet via en symbolsk fænomenverden tilbage til sin nye stabile position som mand i stammesamfundet. Antropologen Victor Turner bygger videre på Van Genneps begreb *Rite de passage*. Især transitionsfasen, som han omdøber til liminalitet, har hans opmærksomhed. Det, som hæver Turners liminalitetsbegreb ud af Genneps transitionsbegreb, er, at Turner har øje for, at liminaliteten – ud over transition – også er ren potentialitet (Turner 1977:33; Alexander, 1991). Den er på én gang både mulighedsrum og subjekt for sine egne handlinger. Den er alle de måder, hvorpå det sociale kunne se ud: ”Not only going to be but also what may be” (Turner 1978:3). Der er et stærkt element af kreativitet over liminalitet, såvel som refleksivitet. Refleksivitet, fordi stedet udfordrer ’the social structured man/woman’ (se citat indenfor) til at reflektere over den sociale strukturs indretning:

Tekstboks 43: Victor Turners udlægning af liminalitetens rækkevidde.

True as far as it goes, but it points to only one of many properties it [ritual] possesses. More important is its creative function – it actually creates, or re-creates, the categories through which men perceives reality – the axioms under lying the structure of society and the laws of the natural and moral order.

Turner (1968:7)

It [ritual] provides the opportunity to scrutinize everyday social structure as well as assess and criticize its existential shortcomings

Turner (1969: vii)

Herved bliver den vigtigste funktion af liminaliteten, at de deltagende aktører får mulighed for ikke bare at se verden fra deres egen position i den sociale struktur, men også at se den fra andres position og således blive i stand til at formulere alternative sociale arrangementer (Turner 1974: 13-14). Herved brydes de sociale strukturer midlertidigt. I middelalderens Europa indeholdt ritualer, som karneval og fastelavn, disse muligheder for at se verden fra en anden synsvinkel. Kongen blev tigger for en dag.

Communitas igen

Liminaliteten fungerer ikke uden communitas, som er den anden del af anti-strukturen.

Victor Turner bruger begrebet communitas til at beskrive eller afsløre den ånd, den stemning, der hersker i den liminale fase. Hvor menneskets evner i den sociale struktur i overvejende grad er forbundet med den sociale rolle, så ophæver liminaliteten disse sociale roller og skel og åbner for, at mennesket står over for hinanden i hele dets humane entitet. Dette bevirker en mere direkte og lige dialog, centreret omkring relevansen af fællesskabets gældende regler og skikke (Turner, 1967:??). Communitas bliver på denne måde den egentlige opponent til den gængse sociale struktur, og det er via installationen af dette communitas – baseret på egalitære træk – at det gøres muligt at forhandle og forvandle de eksisterende sociale strukturer til fællesskabets bedste. Det er i forlængelse af ovenstående, at Ole Fogh Kirkeby (2001:17) skriver: ”communitas er det egentlige arnested for en organisations død og dens »rinascita«, dens genfødsel.” Communitas er sådan, fordi den sociale struktur (den formelle organisation) gennem dette sted har mulighed for at genfinde sin autenticitet over for medlemmerne. Ved at trække på det rituelle i afhandlingen bliver social innovation ikke noget nyt, men noget essentielt menneskeligt. Det sætter heller ikke social innovation på en piedestal, men viser i stedet dens funktion i relation til samfundet. Via liminalitet anerkendes også værdien af det konserverende. Vi kan ikke tåle at være i ritualets verden hele tiden, faktisk vil vi helst have det lidt på afstand.

Liminaliteten operationaliseret

Aktionsforskerne Argyris og Schön (1978) skelner mellem tre former for læring: *Single-loop-læring*, *Double-loop-læring* og *Detero-læring*. Hildebrandt og Brandi (1998) udbygger indholdet af de tre læringsformer på følgende måde: ”Single-loop-læring fremkommer, når fejl opdages og korrigeres, men fællesskabet i øvrigt forsætter med de nuværende politikker og målsætninger. Double-loop-læring opstår, når fællesskabet i forlængelse af en opdagelse og korrektion af fejl modificerer mere grundlæggende forhold; som eksisterende normer, procedurer, politikker og formål.”³⁹ Det betyder, at organisationens medlemmer er bevidste om organisationens eksistensberettigelse og reflekterer over den i det daglige arbejde. Hillebrandt og Brandi (1998) kommenterer til denne læring, at det i vid udstrækning er

³⁹ Citeret fra Ole Fogh Kirkeby, 2001:241

fællesskabets indre dynamik, der er udslagsgivende for evnen til at double-loope. Den sidste læringskategori er *deutero-læring*, og det er også den, der mest tangerer forestillingen om liminal læring (Kirkeby, 2001: 241). Deutero-læring handler om en læringsform, hvor fællesskabet evner at lære at lære. Når et fællesskab deutero-lærer, lærer dets medlemmer om tidligere kontekster for læring. Hildebrandt og Brandi (1998) fortsætter om medlemmerne: ”De reflekterer over tidligere episoder for organisatorisk læring eller mangel på samme. De opdager, hvad de gjorde, som understøttede eller hæmmede læring, og de opfinder nye strategier for læring.” Ole Fogh Kirkeby (2001:241) forfiner dette i følgende: ”Hvad der adskiller deutero-læring fra liminal-læring er, at den rene refleksivitet nedtones til fordel for følelse.” I liminal-læring er det den følelsesmæssige omsorg for helheden, der danner udgangspunkt for læring.

Liminal-læring kan via Ole Fogh Kirkeby (2001:249), systematiseres i tre faser. Subjektet for disse faser er først og fremmest skabelsen af et *communitas* blandt de aktører, der er involveret i processen. I den første fase (den præ-liminale fase) er den liminale læring lokal og individuel. Her er fællesskabet – som *communitas* – ikke eksisterende. I den anden fase (den *ubique-liminale*) opstår *communitas* pludseligt med en egen profil. I tredje fase (post-liminale) bringes *communitas* i en afklaring. Ole Fogh Kirkebys sammentænkning af Argyris og Schöns læringsprincipper og Turners liminale faser (ovenover) skaber udgangspunktet for en kortlægning af faserne i et socialt innovationsforløb.

Den præ-liminale fase

Som tilstand er liminaliteten individuel. I denne fase søger forskningsprojektet efter liminale personer eller tænkere (Turner 1974: 28), der på baggrund af et personligt engagement artikulerer omridset af et nyt *communitas* – også i en negativ eller totalt ustruktureret form. Harme, vrede, krav på retfærdighed, alternative værdier eller kynisme er andre ledetråde (Kirkeby 2001: 250). Liminale personer kan være at finde blandt virksomhedens kritiske røster, medarbejdere såvel som stakeholdere. Normalt er liminale personers følelser og tanker undertrykt i et organisationshierarki (det formelle organisationsmedlemskab), men i afhandlingens perspektiv er disse personer uundværlige, fordi de kan ’kickstarte’ en større liminal læringsproces gennem deres passion og engagement. Liminale personer er ofte

socialt bevidste og bliver påvirket af uretfærdighed og ineffektivitet i forhold til det gældende (Turner, 1969).

Den ubiqu-liminale fase

Fasen omhandler overgangen fra den liminale personlighed til, at alle medlemmer af inkubationsteamet er berørt af liminaliteten. I et strategisk perspektiv handler det om at overføre og motivere til en total liminalfase for alle i inkubatorprogrammet. Det er afgørende, at et fællesskab af deltagende aktører, der er kommet helt frem til denne fase, skal have udviklet et *communitas* – et sæt af nye normer for gensidige relationer, der kan identificeres i form af social og humanistisk interaktion.

Den post-liminale fase

Som den forrige fase er den liminale tilstand total inden for innovationsteamet. Kendetegnet ved denne fase er et velfungerende *communitas*, velafbalancerede stærke myter og tydelige forestillinger om mål og middel. Nye produktkoncepter og services opstår tilsammen med gensidigt lederskab (Kirkeby 2001: 253). Der er en glidende overgang fra den ubiqu-liminale fase til den post-liminale fase.

Liminaliteten og afhandlingens erfaringsdannelse

Under eksperiment Innovationsteatret

Da New Markets og jeg får ideen om innovationsteatret, er det tanken at lade teatret fungere som arenaplads for liminale processer (Turner, 1984). Processen omkring etablering af innovationsteatret er også tænkt ud fra det liminale. Jeg har indledningsvis kontakt med flere scenografer, men den person, jeg vælger, ser gerne sig selv i rollen som én, der forandrer måden hvorpå business bliver gjort (liminal person). Personen ekskluderes hurtigt fra innovationsforløbet.

Under eksperiment Help on Call

New Markets og jeg tager udgangspunkt i liminaliteten, idet vi designer innovationssymposiet i 2006. Afdelingen inviterer primært ledere eller mellemledere fra

interne afdelinger, der ville kunne assistere med forretningsopbygningen via CVC-horisonten. Alle deltagere er fra afdelinger, der repræsenterer den gængse sociale struktur i Nordic Sirius (organisationsmedlemskabet). Victor Turner beskriver i sit arbejde den liminale personlighed eller tænker (Turner: 1974: 28) som en shaman, hekse doktor, præst eller leder, der bevæger sig på grænsen af de etablerende sociale strukturer – og som via sit grænsesøgende lederskab kan påvirke fællesskabet, så det kaster sig ud i liminalitetens domæne. Potentielle liminale personligheder under innovationssymposiet er: Help on Calls grundlæggere, den eksterne journalist og New Markets selv. Help on Calls grundlæggere er i denne sammenhæng liminale, fordi deres forretningside potentielt kan betyde en forvandling af Nordic Sirius' formelle organisationsmedlemskab og strukturer, fx via at interne ressourcer massivt skal allokere til eksterne projekter via CVC-regiet. På baggrund af Help on Calls forretningside skal Nordic Sirius potentielt også opfatte kunden i et forebyggende perspektiv, hvilket organisationen ikke før har gjort. Den eksterne journalist, der var på ferie i Thailand i 2004 under Tsunami-katastrofen og på nærmeste hold har overværet katastrofen, er specifikt udvalgt af mig, fordi han også er kendt i det offentlige rum for at have sine meningers mod i forhold til store virksomheder. Endelig er New Markets selv tilstede, fordi de vil forsøge at påvirke deltagerne til at skabe liminale processer. Vi har også inviteret en række faglige støttepersoner, der kan medvirke til at lette overgangen til et nyt *communitas*. Disse er en krisepsykolog og to Nordic Sirius -kunder; en 62-årig pensioneret kvinde og en 40-årig familiefar. De repræsenterer de to kundegrupper, Help on Call gerne vil i kontakt med.

Selve innovationsforløbet er designet således, at det åbner muligheden for liminalitet, dog uden eksplicit at forholde sig til ritualer. Hvis deltagerne undervejs skulle vælge at stille sig uden for ritualer, fungerer liminaliteten ikke. De er med andre ord nødsaget til at acceptere ritualers præmisser fuldt ud for at kunne blive forvandlet. Jeg introducerer muligheden for det liminale bl.a. ved at påvirke deltagerne følelser for helheden og deres evne til at bidrage med nye tanker i forhold til de andres arbejde. Opgaven er at konfrontere de deltagende aktører med en anden følelsesmæssig virkelighed end den, de er vant til. Liminaliteten synes i et praktisk perspektiv at handle om, gennem følelser for andre mennesker, at opildne deltagerne til at fravriste sig dagligdagen og se verden i et nyt lys. Derved er det også muligt at glemme sin gængse sociale position, hvis man føler sig inspireret af sagen og af de

følelser, symposiet gerne skulle vække, og af de indlæg, der præsenteres undervejs. Man kan med andre ord påtage sig andre sociale positioner end ens egen. Ideen er, at selve det fælles arbejde bliver et udtryk for en ny *communitas* i én selv med egne kriterier for relevans og ikke-relevans. Følelserne er afsæt for det liminale, og hele den liminale proces søger det sted, hvor følelserne genforenes med de krav, som den tekniske og strategiske kontekst foreskriver. Symposiet er i dette perspektiv at opfatte som et fælles arbejde.

Dag I

Første dag er overordnet designet til at påvirke deltagerne på deres følelser. Deltagerne skal have en anden virkelighed tæt på sig, som ikke bare signalerer fare, usikkerhed, højrisiko og gru, men som også giver følelsen af at kunne håndtere ovenstående og påvirke til fornyet handlekraft og nytænkning. Derfor er bl.a. Help on Call og krisepsykologen inviteret. De leverer på hver deres måde et handlingsalternativ. CSI er interesseret i nye koncepter, der konstruktivt forbedrer rejsendes risiko, og ovenstående aktører bringer tanken hen på det nye, at forbedre rejsendes vilkår. Med udgangspunkt i aktionsforskningens fader Kurt Lewins (1948/2008) tanker om inddragelse af ansvarlighed i fællesskaber, er innovationssymposiet demokratisk anlagt. Bl.a. skal alle deltagende aktører til sidst på dag I, stemme om temaerne for dag II. Dag I bliver interessant, idet journalisten holder sit oplæg. Her er for første gang mulighed for at træde ud af dagligdagsrollen og lade følelserne råde. Hans indlæg er en meget personlig fortælling om emnerne, katastrofe og redning, men indlægget præsenterer også nye røster i forhold til krisehjælp. Umiddelbart efter personens oplæg er reaktionerne fra deltagerne meget afdæmpede, hvilket kan være influeret af journalistens fremtoning og væremåde. Ingen har lyst til at sige personen imod eller komme ham for nær, han virker skrøbelig. Det virker som om, at han ikke har fået episoden psykisk bearbejdet. Ved at debattere Nordic Sirius' rolle i forhold til katastrofen vil deltagerne uvægerligt og indirekte komme til at prioritere hans oplevelser – og dette kan virke ufølsomt. Samtidig synes journalisten meget kritisk over for Nordic Sirius, som han konsekvent kalder 'storkapitalen'. Han synes ikke at have ønske om at komme i dialog med organisationen. Heller ikke efter at jeg fortæller, at innovationssymposiet er designet således, at han kan bidrage konstruktivt til en mere ansvarlig storkapital. Hans holdninger gør det endnu vanskeligere at fortsætte dagen ud fra intentionerne i den ubique-liminale fase, og forskningsprojektet kan ikke have et forløb omkring en person, der ikke ønsker at deltage.

Dette ønske må i konteksten respekteres, og derfor forlader journalisten symposiet efter dag et. Efter frokost arbejder New Markets og jeg videre med formiddagens brutto-liste via 'café-teknik'-metoden. Igennem denne faciliteringsteknik vil vi styrke fællesskabet og samarbejdet blandt alle deltagerne. Samtidig kan deltagerne komme til at lære hinanden bedre at kende, således at de senere kan interagere med hinanden. Den opstillede handlingsliste efter café-teknik-metoden overskrider fuldstændig Nordic Sirius' engagement på rejseområdet. Den er nærmest udtryk for en idealtilstand, hvor Nordic Sirius kan gøre alt for sine kunder. Det er også et udtryk for, at ingen har lyst til at prioritere listen. Det er journalistens påvirkning på godt og ondt. Nordic Sirius kan ikke prioritere alt, og efter en kort debat bliver alle deltagerne i innovationssymposiet bedt om at stemme på ovenstående temaer. Hver deltager skal selv prioritere temaerne, men resultatet skal være udtryk for helhedens vurdering. New Markets og jeg har lagt stemmeprocessen an på tekniske og strategiske parametre. Deltagerne har tidligere været påvirket på det liminale plan, og de deltagende aktører skal hentes tilbage til dagligdagen. Aktørerne bliver derfor bedt om at vurdere temaernes sandsynlighed for succes på markedet, dvs. den tekniske succes, kundeværdien, brand og nyskabelsen. Hvis to temaer næsten er prioriteret ens, udføres en ny afstemning mellem de to. – Dette er imidlertid ikke tilfældet, og derfor går innovationstemaet, katastrofetemaet og 'god rejse' (forberedelsestemaet) videre til dag II.

Dag II

Som nævnt forlader journalisten innovationssymposiet efter dag et. Personens exit åbner for nye muligheder. På innovationssymposiets dag II er 'it-content-modellen' og 'Nordic Sirius Travel' på dagsordenen. Deltagerne arbejder med at definere kritiske succesfaktorer for de to temaer fra dagen før. Disse noteres på flip-overs i rummet. Af de noterede udtalelser er følgende interessant: "Sorgbearbejdning er muligvis for stor en opgave at påtage sig – stor faldhøjde – er det vores bord?". Da journalisten ikke længere er med i innovationssymposiet, giver det anledning til, at deltagerne er mere frie til at prioritere. Herefter gennemfører New Markets øvelsen, "omvendt brainstorm", der har til hensigt yderligere at identificere værdien for deltagerne (fællesskabet) af et *Nordic Sirius Travel*-koncept. Øvelsen giver anledning til en del morskab, hvilket utilsigtet åbner for en debat om bl.a. ansvarlighed, om selskabets ansvarlighed i forhold til alvorlige internationale hændelser, og om hvorledes Help on Call og Nordic Sirius kan sikre kvalitet i varslingerne. Denne debat er sat af journalisten dagen

før, og ved hans exit gives rummet frit til at debattere rigtigheden af hans argumentation. Intentionen med øvelsen ”omvendt brainstorm” er at validere det pre-opstillede (it-content) *Nordic Sirius Travel*-koncept, men udfaldet af øvelsen viser sig at blive noget helt andet. De fire retoriske spørgsmål, jeg opsummerer ved slutningen af symposiet, udgør essensen af denne debat⁴⁰.

Refleksioner over ledelsesfunktion og rolle

I forlængelse af casene Innovationscentret og Help on Call synes det nødvendigt at bringe deltagerne ud af deres vante sociale struktur og påvirke dem til skabelsen af et nyt ’vi’, hvis ledelsen skal lykkes med CSI. De deltagende aktører virker med andre ord ikke som om, de har til sinds at forlade deres rolle og den struktur, de tilhører. Som resultat af dette overvejer jeg at flytte CSI-innovationsforløbet til eksterne lokaliteter, fordi det hjælper deltagerne til ikke falde ind i den gængse sociale struktur.

I forhold til liminalitet og liminale personer

Ideen med liminale personer, som ’Vessels for Transformation’ synes indledningsvis at virke, men har også via praksis vist en række begrænsninger. Journalisten opsatte en mærkbar anderledeshed under innovationssymposiet, der efterfølgende direkte påvirkede innovationsrummet. Samtidig er journalisten den ’prop’, der forhindrer deltagerne i at forholde sig til hans egne ytringer. Det er først efter journalistens exit, at deltagerne føler det rimeligt at debattere rigtigheden af hans udsagn. Det liminale er forvandlingens princip. Ole Fogh Kirkeby (2001:64) skriver således om liminaliteten: ”Som arkitektur har det ligheder med Sarastos palads i »Tryllefløjten«: Man må gennem dets huler, helvede, labyrinter og personligt dedikerede prøvelser for at komme hel ud. Dog med den forskel, at ingen har skrevet librettoen for den individuelle og den kollektive forvandlings lykkelige udgang. Nattens dronning har mere magt i virkeligheden end i kunsten.” Journalisten er liminal. Dette er jeg overhovedet ikke i tvivl om, og personen er særdeles svær at iscenesætte positivt i innovationseksperimentet. Han har ikke lyst, hvilket jeg tolker som en konsekvens

⁴⁰ De fire retoriske spørgsmål er: 1) Ansvarlighed – har /Help on Call et globalt ansvar i katastrofesituationer, der rækker ud over de forsikrede? 2) Kan varslings tjenester reelt reducere rejsendes risiko? 3) Hvorledes undgås, at en varslings tjeneste opfattes som udnytter af frygt/angst? 4) Hvorledes gøres, Nordic Sirius Travel/Help on Call s tjeneste, finmasket i forhold til kundens geografiske lokalitet?

af, at han forsøger at beskytte sig selv. De færreste har lyst til at blotte sig i en eksistentielt krævende situation over for en række ukendte personer, der er samlet for at skabe et nyt markedskoncept. Til ovenstående skal tilføjes, at liminaliteten oprindeligt er skabt ud fra iagttagelser af et stammesamfund, hvor individerne lever fuldt og helt med hinanden. De har både en fortid, men også en fremtid sammen. Dette gør dem sikkert anderledes villige til at finde en fælles løsning. Man kan ikke designe et CSI-forløb ud fra den præmis, at deltagerne er nødsaget til at blotte deres sjæl i en kommerciel og flygtig kontekst. Dette må et ledelsesperspektiv om CSI både reflektere og respektere. Ovenstående erfaringer leder New Markets og mig til ideen om at benytte professionelle skuespillere, der kan repræsentere liminale personers synspunkter under senere CSI-forløb. Skuespilleren skal ideelt set have mødt potentielle liminale og dannet sig et indtryk af disses holdninger inden et egentligt innovationsforløb. Under innovationssymposiet ville en skuespiller relativt let have kunnet overtage journalistens rolle på baggrund af et fælles møde. Effekten af skuespillene er, som det kan ses af empirien under kapitel 5 ”Nye innovationseksperimenter”, at deltagerne er mere villige til at interagere, fordi fokus ikke længere er på den liminale. Det er bare en rolle. I stedet er fokus på deres egen og gruppens reaktion på det, som skuespillet konfronterer dem med. Med denne metode trækkes deltagerne lettere ud i det liminale. Hertil kan innovationsteatret hjælpe med at fastholde den liminale fase (quasi liminal fase) i længere tid uden negative eksponeringskonsekvenser. Man kan også som innovationsleder bede en skuespiller eksponere sig langt mere, dvs. gøre en problemstilling mere tydelig, end en person med et dagligdags og alvorligt problem kan. Yderst få ville have lyst til at spille sig selv i den situation. Tilsvarende kan det være grænseoverskridende for publikum at overvære en person, der fremfører autentiske og stærke følelser, som det er tilfældet for journalisten under innovationssymposiet.

I forhold til udvælgelse af deltagere

Innovationsteatret viser således, at det er vigtigt at overveje, hvem der deltager i CSI-eksperimenter. Det er værd at notere, at den sociale forvandling, som CSI søger, tit er mest nødvendig hos dem, der ikke er direkte berørt af det problem, der behandles. Derudover synes innovationssymposiets to dage at være for kortvarige til, at et *communitas* kan opstå. Der er brug for mere tid – meget mere tid, så deltagerne kan nå at etablere den nødvendige tillid til hinanden.

I forhold til det demokratiske

Den valgte aktionsforskningsmetode og dens pointe om, at demokratiske styreformer leder til øget myndighed og ansvarlighed, har medvirket til, at deltagerne tog ansvar via den demokratiske proces. Aktørerne syntes at have stemt som de mennesker, de er og ikke ud fra deres sociale roller. Stemmerne er simpelthen for spredte til at repræsentere gængse sociale positioner. Det menneske, der stemte, var både kunde og Nordic Sirius -aktør. Ideen med en stemmeprocedure gav mulighed for, at dette skete naturligt. Det syntes på forhånd accepteret, at alle selvfølgelig både kunne sætte sig ind i at være kunde og kommerciel aktør. Hvis jeg før innovationssymposiet ikke havde en klar fornemmelse af innovationsteatrets værdi, så står dets værdi nu lysende klart gennem mine praksiserfaringer. Med teatret er der mulighed for, at deltagerne kan glemme sig selv og påtage sig andre roller og synsvinkler.

I forhold til dialog

Dialogen under CSI-forløbet må i form og indhold styrkes, ellers falder de deltagende aktører for hurtigt tilbage i den gængse sociale struktur. Dialogen skal sige deltagerne noget og bidrage til at bringe dem ud af organisationsmedlemskabet. Denne erfaringsdannelse leder til brug af proteoptikken under senere innovationeksperimenter.

I forhold til ledelse af det kreative

På intet tidspunkt undervejs i innovationssymposiet bliver deltagerne bedt om at gøre deres overvejelser til genstand for et kreativt udtryk. Forventningen fra min side er, at det liminale skal være totalt i deltagergruppen, før nye koncepter naturligt kan se dagens lys. Koncepterne skal ideelt være udtryk for en indre lyst til at ændre. – Efter at have gennemført innovationssymposiet opfatter jeg ovenstående som lidt af en romantisk ide. Liminaliteten bliver aldrig total i deltagergruppen, og modstanden mod forandring er stor. Den praktiske erfaring fra pilotfasen synes også at være, at iværksættere har en tendens til at lægge sig fast på en bestemt ide. Deres forretningside er langt hen ad vejen en forlængelse af deres egne kompetencer, holdninger og syn på verden. Det er iværksætterens styrke, fordi det giver vedholdenhed og robusthed. Men i Help on Call -sagen er det et problem, fordi New Markets reelt ønsker et andet produkt end det, Help on Call kan levere.

Erfaringsdannelse under intermezzoet

Erfaringsdannelsen omkring modstanden mod CSI får mig til at indse, at jeg må tænke helt anderledes, hvis forskningsprojektet fortsat skal være en del af Nordic Sirius /New Markets. Erfaringen for mig er, at liminaliteten, som refleksionshorisont og baggrund for aktionsforskningen på det konkrete plan, møder for megen modstand. Liminale personligheder, scenografen, journalisten og i sidste ende også mig selv, får ikke deltagerne i aktionsforskningen ud i en forvandlingsfase. Vi bliver i stedet ekskluderet. Den liminale proces kan på baggrund af forskningsprojektets erfaring heller aldrig blive total i en deltagergruppe, hvorfor det er tvivlsomt, om nye hybridkoncepter spontant kan opstå i gruppen. På den anden side synes det nødvendigt at finde andre veje til at bringe folk ud af deres vante sociale strukturer og påvirke dem til skabelsen af et nyt 'vi'.

En ny forståelseshorisont for CSI

Spørgsmålet er, hvorledes den skelsættede begivenhed opstår i CSI-regi? Gennem et praktisk formuleret forretningskoncept, hvor deltagende aktørerne fornemmer, at det frigør organisationsmedlemskabet og installerer communitas. Det er sådan, fordi CSI får bæredygtigt liv gennem at kunne eksemplificere og eksplicite sig i konkrete tiltag overfor fællesskabet. Det er ikke nok for CSI at sætte ansvarlighed generelt på dagsordenen, som det bl.a. sker via social innovation. Ovenstående erfaringer peger for mig på, at jeg i CSI-processer nødvendigvis må opstille et regi for det, tyskerne kalder "wechselspiel", hvor tékhnê og phrônêsis forholder sig til hinanden på en hybridskabende, "overlappende" måde. Dette hænger sammen med en anden praksislære fra innovationseksperimenterne; at læreprocesser for CSI synes cykliske af natur – de er altså ikke fremadgående eller erkendelsesmæssige opadgående. I stedet sker der innovative erkendelses-hop fra ét erkendelsesniveau til et andet, som et indre mentalt brud (Austin 2003; Hjort, 2003). New Markets og mine erkendelser – især under processen med Help on Call og Involve – gik ud på se projektet fra forskellige perspektiver for derigennem pludselig at se noget nyt. På baggrund af ovenstående tanker synes CSI ikke at handle om at forsøge at fusionere dydsetikkens dikotomi mellem etik (phrônêsis) og økonomi (tékhnê). Det væsentlige er at øve sig på at overlappe de to horisonter. Dette gøres indledningsvis ved at øve sig på at skelne mellem, hvornår man benytter henholdsvis den ene og den anden dydskapacitet.

Innovationsrådet (2004) fremhæver *Novopennen* som et idealeksempel på en CSI. Betragter vi Novopennen ud fra ovenstående regi, synes relevansen af Novopennen umiddelbart at hænge sammen med produktets evne til at løse diabetespatienter fra et tidligere besvær med opbevaring og transport af insulinflasker, kanyler og dosisopmålinger. Det er Novopennens tékhnê. Men den bagvedliggende mønstergenkendelse, der styrer fantasien mod lige netop pennen som færdig innovation, synes ikke at kunne reduceres til det praktiske alene. Ovenstående praktiske problemstillinger kunne være løst på mange forskellige måder, hvorfor lige en pen? Mønstergenkendelsen synes også at handle om evnen til at betragte diabetespatienterne ud fra et frigørende perspektiv. Det er Novopennens phrônêsis. Det er dette perspektiv, der gør op med diabetespatientens tidligere sociale stigmatisering som kronisk syg. Det er dette perspektiv, der forstår sukkersygepatientens følelser omkring det at være kronisk syg, og samtidig forstår det omgivende samfundssyn på kanyler m.m. Det sidste er vigtigt, fordi det er dette perspektiv, der aftegner omridset af en retfærdighedsbetragtning (dikaioûnê), der overskrider sukkersyges formelle fællesskab og belyser communitas lighedsambition. Tékhne-overvejelser i forbindelse med den teknisk bedste løsning og phrônêsis-viden om den gode handling overlapper i poiêsis. Dvs. den kreativitet, der skaber pennen som en imitation over 'det gode' og med den teknisk bedste løsning. Det sidste sikrer overlappet, fordi Novo Nordisk gennem denne skabelse lykkes med at lære diabetespatienterne at tage vare på sig selv, så brugernes selvopfattelse forvandles gennem denne proces. Frigørelsen, som phrônêsis installerer via ideen om pennen, opløser eller nedtoner den sociale stigmatisering.

Ovenstående er kun muligt, fordi tékhnê via begrebet poiêsis modtager en kreativ forlængelse, og fordi poiêsis kan bruges til det gode, fordi den via god *mimêsis*, dvs. den gode efterligning, kan illustrere den gode handling.

Begrebet poiêsis har i Aristoteles' forfatterskab en dobbelt betydning, dels *at skabe* i kunsten, fx at skrive et digt eller et teaterstykke, dels at referere begrebet til selve den håndværksmæssige kreativitet, der ligger bag at skabe noget i det hele taget (Eikeland, 2008:87). Begrebet poiêsis hører overordnet ind under dyden tékhnê, derfor giver det ikke afhandlingen øget forklaringskraft bare at referere til poiêsis, når vi vil noget med CSI. Formuleret anderledes, så tilfører poiêsis ikke noget til dydsetikkens paradoks mellem

tékhnê/phrónêsis – det henviser bare til tékhnê. Vi er derfor nødt til at specificere i hvilken form af poiêsis, tékhnê og phrónêsis overlapper. Jeg kalder overlappet i sin mest potente form for Decorum.

Begrebet Decorum

En af de første filosoffer, der anvender begrebet Decorum er romeren Cicero (106 f. Kr. - 43 f. Kr.) i værket *De Officiis* (på dansk: Om pligterne, bog I, xxvii92.).

XXVII. We have next to discuss the one remaining division of moral rectitude. This is the one in which we find considerateness and self-control, which give, as it were, a sort of polish to life; it embraces also temperance, complete subjection of all the passions, and moderation in all things. Under this head is further included what, in Latin, may be called decorum^a (propriety); for in greek it is called πρέπου.^a Such is its essential nature, that it is inseparable from moral goodness; for what is proper is morally right, and what is morally right is proper. The nature of the difference between morality and propriety can more easily felt than expressed. For whatever propriety may be, it is manifested only when there is pre-existing moral rectitude.

Cicero. *De Officiis*.
Massachusetts: Harvard University Press
Book I. XXVII

Oversætterens (Walter Miller) note til Decorum:

^a Decorum, Cicero's attempt to translate πρέπου, means an appreciation of the fitness of things, propriety in inward feeling or outward appearance, in speech, behaviour, dress, etc. Decorum is as difficult to translate into English as πρέπου is to reproduce in Latin; as an adjective, it is here rendered by 'proper' as a noun, by 'propriety'.

The meaning of prepon as "decorum" or "propriety" is addressed in Joseph Hughes' "Kairos and Decorum: Crassus Orator's Speech de lege Servilia" and the previously mentioned essay by James Bauman. As Hughes explains, Roman society expected public speakers to follow strict social conventions and cultural definitions of appropriate behaviour and speech. Thus, in his theoretical pronouncements about rhetoric, Cicero emphasizes decorum over kairic inventiveness: "In life as in oratory, there is nothing more difficult than identifying what is appropriate. . . . Failure to appreciate it leads to mistakes not only in life, but also quite often in poetry and oratory." However, Hughes argues that Cicero's attitude toward the often competing demands of decorum and kairos is more complicated when it comes to actual practice: "Indeed, Cicero—the orator, that is, not the rhetorical theorist—was quite willing to cross this boundary [of decorum] when the kairos demanded."

Bauman offers a somewhat different interpretation of Cicero's concept of decorum: "Though Latin decorum specifically translates the Greek to prepon, it would appear that Ciceronian theory [regarding decorum] combines to prepon and to kairos, the "fitting" and "the timely" in a complex synthesis, at once observing both the formal and the temporal or situational aspects of discourse.

Alice M. Gillam, 2003

I forlængelse af Gillams udlægning citerer Ole Fogh Kirkeby (2001:136, fodnote) Max Pohlenz (1934/1965) for at kommentere prepon således: "Det moralske er altså, som allerede Platon havde følt, virkelig det »skønne« i egentlig forstand. Det moralske og det æstetiske skønne flyder i menneskets natur sammen i det moralsk-skønne". Ovenstående citat af Max Pohlenz bærer i afhandlingens perspektiv vidnesbyrd om en tilstand, hvori det er muligt at skabe bro mellem tékhnê og phrónêsis via poiêsis. Den mentale tilstand i poiêsis, der bevirker, at det moralsk skønne fremtræder, er Decorum. Allerede på Ciceros tid blev Decorum-begrebet indholdsreduceret, således at det kun udtrykker en opmærksomhed på balance mellem stil og tema inden for bl.a. retorik, poetik og dramatik. *Ars Poetica* af Horace (65 f. Kr. - 8. f. Kr.) er et eksempel på dette. Sofisterne gav begrebet et overvejende æstetisk indhold, og dette synes at have holdt til moderne tid. I 1700-tallet blev begrebet linket til etikette og til begrebet *gentleman* af Phillip Lord Chesterfield, der ønskede et

begreb, der kunne videregive mere end manérer, men mindre end moral.”⁴¹ The prescribed limits of appropriate social behaviour within a set situation.”⁴¹ I dag bruges Decorum-begrebet til bl.a. at udtrykke en konvention for social opførsel – fx omkring brugen af hovedtørklæde som offentligt ansat. Begrebet har i mange år således udelukkende linket til etikette, væremåde og stil. Jeg vil gerne bidrage til at bringe begrebets oprindelige tvetydighed tilbage, så der sker en overlappning mellem etik og økonomi. Denne brug og hensigt med Decorum gør begrebet både gammelt og nyt på samme tid.

Det hybrides kunst – Decorum

Decorum er en kreativ tilstand, en næsten scenisk kapacitet, hvor deltageren/deltagergruppen i et komplekst samspil formår at konceptualisere både det for fællesskabet relevante og det gode at gøre i en situation. Mange mennesker besidder stor omsorg for samfundet og dets individer, men det er kun de personer eller organisationer, der evner at konceptualisere det relevante og det gode, der kan lukre på social innovation i en forretningsøkonomisk kontekst. Det er fra Decorum, at CSI får sin næring og evne til at være teknisk og strategisk nyskabende. Samtidig er det gode indeholdt i Decorum, fordi begrebet overordnet tager udgangspunkt i den anden som en etisk størrelse. Decorum er altså den kreative mentale tilstand, hvori det lykkes at tilgodese hensynet til den allestedsnærværende tékhñē med de hensyn phrónēsis rådgiver én om. Decorum har behov for en intim forståelse af *communitas* behov, for ellers kan der ikke skabes et fællesskab på tværs af markedet og samtidig har Decorum behov for en intim forståelse af præmisserne for relevant forvandling på det praktiske niveau. Formuleret anderledes er Decorums resultater fx i form af koncepter og services – i kraft af *poiēsis* (men også *mīmēsis*) evne til at lave produkter og tjenester, der gør gode handling mulig. Derorum-konceptet er gennem brug ilagt en renselse (en *katharsis*), der bekræfter *communitas*. Jeg sætter begrebet centralt i afhandlingen, fordi det på én gang udtrykker en seriøsitet forbundet med CSI og samtidig har en ironisk distance til det, som økonomien gør mulig. Decorum er kun mulig inden for en præ-given grænse for acceptabel social handling. Det er dette element i Decorum, der gør begrebet forskellig fra liminaliteten. Det er mere nedtonet og mere kompromissøgende end liminaliteten. Det er ikke bare følelser og lighed. Decorum tager også bestik af konteksten – af hvad der er socialt

⁴¹ Lord Chesterfield, in *World*, 12 August 1755, noted by Watson 1947:197.

muligt. På den måde bliver Decorum et grænsebegreb. Det placerer sig på grænsen af det socialt accepterede og det nye, der skal komme, ved at forholde deltagende aktører til *communitas*. Det, der adskiller liminal læring fra Decorum læring, er, at det rent følelsesmæssigt nedtones til fordel for en balanceret refleksivitet – en tilstand af moden og kreativ refleksivitet, hvor helheden og det gode er udgangspunktet. Hvor det liminale søger følelserne direkte og kontant, så tager Decorum fat, når den liminale fase er tørret ud, ikke overstået, for så er forvandlingsprojektet gennemløbet. Decorum tager fat, hvor de liminale processer er gået i stå, tørret ud eller kørt af sporet. Det sker, når vi står i en *tilstand af stilstand*. I den liminale læring er det omsorg for helheden, der danner udgangspunkt for handling. I Decorum handler det om at konceptualisere, eksplicitere og eksemplificere omsorgen på en sådan måde, at den kan fungere i en økonomisk og praktisk hverdag. Decorum er på samme tid en livsbekræftende og resigneret tilstand, fordi den erkender, at der er grænser for det mulige. Utopien og de stærke følelser er lagt til side til fordel for en engageret realisme. Vi kan derfor afslutningsvis sige, at CSI er den kreative proces, hvorigennem et fællesskab, via den kreative tilstand Decorum, skiller sig af med elementer, der forstyrrer fællesskabets indre balance under hensyntagen til de krav, teknologien, strategien og det sociale sætter.

Phrónêsis' rolle i Decorum

Phrónêsis rådgiver, på baggrund af en refleksiv fornemmelse for rollemodeller, om fastholdelse af menneskets værdighed og udviklingen af medmenneskelighed. Som fremhævet under dydskataloget er phrónêsis ifølge Aristoteles et af menneskets højeste intellektuelle dyder – en kardinaldyd. Phrónêsis er i CSI-regi evnen til at balancere hensynet til det gode, det skønne, det sande og det retfærdige i en atmosfære af frihed, hvor evnen til at udnytte visdommens anden side, den fagligt-professionelle erfaring, optimeres. Denne perfektionsproces begynder altid ud fra en specifik aktivitet eller faglig praksis, fx den økonomiske. Ved at inddrage phrónêsis i Decorum sættes samtidig et praktisk fokus på aktørernes faglige baggrund og deres faglige erfaring. Phrónêsis-viden gør de aktører i stand til at optimere den endelige løsning i et fagligt perspektiv uden at hænge fast i fagets 'common sense'-betragtninger.

Poiēsis' rolle i Decorum

Poiēsis relaterer sig til eksterne ting og skaber nye goder, som fx skuespil og fortællinger, men også forretningskoncepter. Poiēsis er ikke en moralsk kapacitet (dyd), men den kan bruges til moralske formål, fordi poiēsis – med hjælp fra de ovenfor skitserede kapaciteter – kan imitere den gode handling. Herved kan poiēsis blive et instrument for CSI, men det må holdes i ave. Netop fordi den er uden moralsk kompas, har den ingen grænser for, hvad der kan produceres – og hvordan dette bliver produceret. Det er en selvgenerende evne, der udelukkende koncentrerer sig om at skabe og producere. Aristoteles knytter poiēsis til tékhnê, der som dianoetisk dyd, dvs. intellektuel dyd, ikke kan underlægges en etisk dom. Dette er specielt uheldigt i vores praktiske CSI-ærinde, fordi de deltagende aktører har behov for at kunne vurdere hinandens koncepter moralsk undervejs. Det viser sig, at overlappet er sværere at gennemføre i praksis! Jeg vil i kapitel 8 opstille nogle samarbejdsformer, der tager fat i ovenstående problemstilling og som kan bringe koncepter som poiēsis til genstand for en etisk dom.

Opsummering

Jeg har brugt dette kapitel til at udlægge decorum. Begrebet er ved kapitles afslutning, den æstetiske-etiske faktor, der sikrer dannelse af et CSI-communitas. I næste kapitel vil jeg præsentere Business Common Sense. Begge begreber leder til ledelsesformen EVK, der præsenteres i kapitel 8.

Kapitel 7

Business Common Sense

Fire måneder efter at New Markets har fået rollen som Nordic Sirius-koncernens udviklingsafdeling, begynder medarbejderne i afdelingen at sætte ord på den modstand, der er til stede i arbejdet med innovationsforandringer i organisationen. Modstanden kaldes internt i afdelingen for *Business Common Sense*, et begreb jeg vil bruge i afhandlingen til at opsummere en række modstandserfaringer i forhold til ledelse af CSI i forskningsprojektets forløb. Det er vigtigt at fremhæve, at Business Common Sense tager afsæt i aktionsforskningen. Derfor er der sammenhæng mellem den metodologi, som forskningsprojektet har benyttet undervejs, og reaktionen Business Common Sense. På den baggrund kan Business Common Sense opfattes som anti-tesen til den potentialitet, afhandlingen ønsker at fremdrive via sin metodologi. Begrebet Common Sense kan fra engelsk oversættes med 'sund fornuft'. Business Common Sense betyder altså ordret på dansk: Forretningsmæssig sund fornuft. Jeg har i afhandlingen valgt at fastholde brugen af det engelske begreb, fordi jeg gerne vil give begrebet et 'værktøjsmæssigt' præg. Business Common Sense er nemlig udtryk for et slags 'mindset', der udlægger en bestemt tankegang, som forhindrer organisationen i at løfte CSI som en anderledes potentialitet. Dermed understreger jeg, at Business Common Sense skal opfattes som et kritisk begreb, en afart af Max Webers *jernbur* (Max Weber, 1920/1995:121), der udstiller en begrænset rationalitet. New Markets og jeg er ansat til at udfordre det gængse, og Business Common Sense repræsenterer både det mindset, der gør, at organisationen forhindrer os i at forsøge at ændre gængse tænkemåder, og den baggrund, hvorfra organisationen almindeligvis tænker nyt.

Etymologisk kan begrebet Common Sense føres tilbage til *sensus communis*, der er den latinske oversættelse af det græske begreb *koinē aisthēsis*⁴². Et begreb Aristoteles bl.a. introducerer via sit forfatterskab. Koinē betyder på græsk 'det fælles' og aisthēsis betyder iagttagelse/fornemmelse – dvs. koinē aisthēsis står for den fælles måde at fornemme på. I afhandlingen vil jeg fremhæve en anden tolkning, hvor Business Common Sense ikke udtrykker en fælles måde at erfare og sanse på, men derimod fremstår som et fælles billede, en fastlagt vej, en fælles mening om, hvad der er det fornuftige rent forretningsmæssigt.

Max Webers bureaukratisociologi

Første halvdel af dette kapitel bruges til at tildele Business Common Sense-begrebet en række forskellige træk ud fra afhandlingens empiri. Jeg vil her lade mig assistere af Max Webers (1864-1920) bureaukrati-sociologi, som jeg bruger som baggrund for at forstå organisationer, der er baseret på embedsmandsvælde. Nordic Sirius er ikke et embedsmandsvælde på samme måde, som en offentlig myndighed er det. Men Max Weber fremhæver, at bureaukratiet er en del af den rationelle organisation, som er en organisationsform, der er baseret på stillingshierarki, specialisering af jobfunktioner, rekruttering på basis af meritter og løn afpasset i forhold til stilling i hierarkiet (Abrahamsson, 1989). Nordic Sirius har en lang næsten 100-årig organisationshistorie, hvilket særligt synes at bidrage til bureaukratiets opståen. Max Weber kalder en sådan organisation for en "byråkratisk «bedrift»" (oversat af Østerberg, 1992: 10). Max Webers epokegørende forfatterskab har over de sidste 90 år delt vandene. Lars Hulgård (1997: 37) udlægger forskellene således: "I den ene ende af Weberreceptionen har vi med andre ord de

⁴² Aristoteles' koinē aisthēsis begreb oversættes til *sensus communis* på latin, der på engelsk oversættes til *common sense*. Koinē kan betydet fælles eller også *communitas* (Kirkeby, 2001: 70). Aisthēsis betyder sanseerfaring (Kirkeby, 1998: 263). Begrebet dækker altså både over en fælles sans og en sans for det fælles. Begrebet er i begge former ikke viden, men mere en måde hvorpå man kan tage bestik af holdninger og meninger i et fællesskab. I første udlægning af begrebet opstillet ovenover, er begrebet synonymt med det, vi kalder Business Common Sense. I denne form relaterer koinē aisthēsis sig til *doxa* dvs. mening og mentale billeder. Koinē aisthēsis er som sansen for det fælles en positiv størrelse, en *eudoxa*, der tilfører en rimelighedsbetragtning i forhold til fællesskabet. I denne form er sansen synonymt med almenvældet, det fælles gode. Det er en sans for, hvad der i samfundsmæssig henseende er rigtigt og forkert, og en sans for, hvad der i en given situation er passende og upassende. I denne form tangerer begrebet også *Decorum* – primært gennem det latinske begreb *aequitas*, der er sansen for det rimelige. Koinē aisthēsis er kun normativ i denne moralske forstand. Immanuel Kant (1724 - 1804) sætter *sensus communis* centralt i 'Kritik der Urteilkraft' (1790) som fællesskabets ånd, en fælles *pathos*. I denne form er begrebet synonymt med *communitas*, og dermed fundamentet for fremvoksningen af nye individuelle dyder. Endelig vil jeg også nævne, at Ole Fogh Kirkeby (2004: 206) refererer til Albertus Magnus (Albert den Store), der i det trettende århundrede analyserede begrebet under *sensus agens*. I denne form bliver begrebet en aktiv sans, der ikke kun tager bestik, men også samler andre måder at sanse på under sig. Den bliver en syvende sans.

organisatoriske teoretiske rekonstruktioner, som oftest bygger på amerikanske oversættelser og fortolkninger: Weber er det rationelle paradigmes åndelige fader med hans opfattelse af et rationelt ordnet effektivt organiseret maskinlignende bureaukrati (fx Albæk 1981: 72; Oddvar Eriksen, 1993:18). I stik modsatte ende har vi f.eks. M. Rainer Lepsius, der hævder, at Weber er en af kultursociologiens grundlæggere og samtidig dens mester.”

Et dydsbegreb for bureaukratiet

Min fremlæggelse af bureaukrati-sociologien udgår fra Max Webers begreb *Lebensführung*, som Dag Østerberg⁴³ (1992:109) oversætter til *livskall* på norsk. Dette begreb er det tætteste Max Weber kommer et dydsbegreb for bureaukratiet. Et begreb, der på dansk kan oversættes til *livskald* – fx kendt fra Hermans Bangs novelle *Livskald*, hvor begrebet får betydningen: Din livs opgave. En udlægning, der næsten automatisk kalder på den eksistentielle overvejelse, og dermed også på den potentialitet afhandlingen søger, men som Business Common Sense gerne skulle være en anti-tese til. Jeg vil derfor i stedet – og med udgangspunkt i Max Weber-fortolkeren Du Gay (2000:17) – udlægge *Lebensführung* ikke kun som en samling formål og idealer, men også som en *livsorden*. Dermed understreger jeg, at et bureaukrati omfatter faste måder at handle på inden for en given ethos. En ethos, der inkluderer og ekskluderer. Gennem begrebet livsorden kan empirien i kapitlet fremtræde som denne ethos’ grænsemærkning, fordi empirien udtrykker modstanden mod CSI. I forlængelse af ovenstående handler min fremlæggelse af bureaukrati-sociologien også om at forstå afhandlingens empiri, set i relation til det bureaukratiske domæne, som en særskilt og substantiel størrelse på sine egne præmisser. Alle de caseeksempler, der er fremhævet i kapitlet, er hentet fra empirikapitlerne 3, 4 og 5, og jeg refererer løbende tilbage til disse kapitler, hvor eksemplerne kan læses i en mere uddybet form.

⁴³ Lars Hulgård (1997) fremfører, at Dag Østerbergs (1992) norske version af *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) indeholder en række meningsforvridende oversættelser. Jeg har vurderet, at Dag Østerbergs oversættelse, i afhandlingens introducerende anliggende, giver et overordnet indblik i Max Webers originale tanker. Et afsæt der er vigtigt for at undgå, at teksten bliver alt for indviklet i de forskellige fortolkningspositioner omkring Max Webers forfatterskab. Ingen af de citater, omtalt i denne afhandling, er fremhævet af Lars Hulgård (1997) som indeholdende meningsforvridende oversættelser.

Hvorfor bureaukrati?

Max Weber skriver i *Wirtschaft und Gesellschaft* (posthumt udgivet i 1922/1992) nedenstående (oversat til norsk) om bureaukratiets fordele:

Tekstboks 45: Max Weber begrundelser for den bureaukratiske organisations fremvækst.

Den avgjørende grunn til at den byråkratiske organisasjon utviklet seg, var fra gammelt av dens rent tekniske overlegenhet sammenlignet med enhver annen forvaltningsform. En fullt utviklet byråkratisk mekanisme står i akkurat samme forhold til disse andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produktion av materielle goder. Nøyaktighet, hurtighet, entydighet, dokumentkunnskap, kontinuitet, diskresjon, enhetlighet, streng underordning, mindre gnisninger, mindre sakomkostninger og faglige og personlige belastninger – alle disse trekk nærmere seg det optimale når skolerte embetsmenn administrerer på en byråkratisk og særlig en monokratisk måte – sammenlignet med alle kollegieformer, heders- og biervervsformer for administrasjon.

Max Weber, 1922/1992:126

Og lidt senere i samme kapitel:

Tekstboks 46: Max Weber begrundelser for den bureaukratiske organisations fremvækst.

I våre dager er det i første rekke fra den moderne kapitalistiske markedsøkonomi at kravet stilles om at embetsoppgaven bliver utført så raskt som mulig, og samtidig på en høyaktig, entydig og kontinuerlig måte. De helt store moderne kapitalistiske foretak er selv vanligvis enestående mønstre på streng byråkratisk organisasjon. Deres forretningsvirksomhet hviler gjennomgående på økende nøyaktighet, kontinuitet, og frem for alt på at alle operationer foregår raskt.

Max Weber, 1922/1992:127

Ovenstående relation mellem kapitalismens rationale og organisationsformens bureaukrati skaber i Max Webers fremlægning en speciel stilling i samfundet, nemlig embedsværket (apparatet), der grundlæggende er karakteriseret ved følgende:

Tekstboks 47: Max Webers udlægning af embedsværket.

En krets av personer som er vant til å ådlyde befallinger fra ledere, og som ved å ha del i herredømmet og dets fordeler er personlig *interessert* i at det skal bestå, stiller seg til rådighet for lengre tid, og fordeler seg imellom den befallings- og tvangsmyndighet som tjener til å bevare herredømmet.

Max Weber, 1922/1992:86

Herunder en udlægning af *Lebensführung* – som karakteriserer en livsorden for bureaukratiet:

Tekstboks 48: En livsorden for bureaukratiet.

Det moderne embetsverk fungerer på følgende spesifikke måte:

- I. Man har prinsippet om *faste kompetanseområder* for utøvelse av myndighet. Disse områder er generelt ordnet i henhold til regler, dvs. lover eller reglementer for forvaltningen.[...]
- II. Man har prinsippet om embetshierarki og høyere og lavere instanser, dvs. et fast ordnet system av over- og underordnede stillinger, hvor de med større myndighet, har oppsyn med den med mindre: Et system som på samme tid gir den det herskes over, muligheten for å anke en lavere embetsmanns avgjørelse ved å appellere til en høyere instans. [...]
- III. [...]
- IV. Embetsvirksomheten – i det minste all spesialisert embetsvirksomhet – forudsatter som regel en inngående teoretisk skolering. Også dette gjelder i tiltagende grad for ledere og funksjonærer i moderne private bedrifter, akkurat som for statens embetsmenn og tjenestemenn.
- V. [...]
- VI. Embetsutøverne skjøtter sine stillinger i henhold til generelle regler som er mer eller mindre faste, mer eller mindre uttømmende, og som kan læres. Det ligger så avgjort i sakens natur at den moderne måte å skjøtte embeter på, skjer i henhold til regler.

Max Weber, 1922/1992:107-109

Bureaukratiets top er i citatet herunder en politisk eller personificeret instans, der ikke selv synes underlagt bureaukratiets livsorden.

Tekstboks 49: Om bureaukratiets top og dens myndighed.

«Herskere» skal vi kalle den eller de ledere som ikke har fået overdratt fra andre ledere den myndighet de gjør krav på eller faktisk utøver.

Max Weber, 1922/1992:86

New Markets og Max Webers livsorden

Afdelingens innovationsmandat i 2006 (der er illustreret i figurerne 7-11, fremlagt i kapitel 2⁴⁴), synes i forhold til Max Webers bureaukratiske livsorden atypisk. Dette skyldes primært, at Nordic Sirius ved oprettelsen af New Markets tildeler afdelingen et mandat, der tillader, at denne organisatoriske enhed med mindre myndighed påtager sig en myndighedsopgave, der muliggør en CSI-proces (bottom-up). New Markets er en lille fire personers enhed under stabsenheden Udvikling og Drift, der er en større organisatorisk enhed blandt syv andre stabsenheder under koncerndirektionen. Som figur 10 viser, er koncerndirektionens myndighed minimal i forhold til de ideer, der kommer igennem tragten. Det er lokale mellemledere, der prioriterer/eller udfaser *alle* typer af innovative tiltag. I figur 10 er denne vigtige formulering opstillet i begyndelsen af tragten, hvor der står; at New Markets er indgang for alle problemstillinger, både med og uden it-krav. Formuleringen overskrider ikke alene New Markets, men også Udvikling og Drifts forventede myndighed i organisationen. New Markets får gennem ovenstående beføjelse til at gøre CSI-approachen (bottom-up) mulig. Det mulighedsrum, der understøttes af, at New Markets gennem 2006 ikke vurderes ud fra managementværktøjet 'balance score card'. Det står derfor afdelingen frit for selv at lokalisere og gennemføre innovative tiltag over for organisationen. Den organisatoriske placering af New Markets kan indikere, at koncerndirektionen har en bevidsthed om de potentielle alternative muligheder, der ligger i bottom-up.

⁴⁴ Se figurindex bagerst i afhandlingen for sidetal.

Business Common Sense og Byggeafdelingen

Under stabsfunktionen It findes både New Markets og også Byggeafdelingen (omtalt i empirien under pilotfasen, kapitel 3). New Markets er officielt udpeget som bygherre på Innovatinscenteret og opfatter denne bemyndigelse som tæt på total i kraft af sin frie position i organisationen. Medarbejderne i Byggeafdelingen synes derimod at opfatte New Markets position og rolle i organisationen som ligeværdig med deres. Figur 9, kapitel 2 understøtter denne mere formelle udlægning af rollefordelingen (den røde stjerne indikerer både New Markets og Byggeafdelingens position i organisationen). Enhederne New Markets og Byggeafdelingen er organisatorisk på samme niveau i livsorden i bureaukratiet. Max Webers livsorden om faste kompetenceområder for myndighed synes at bevirke, at Byggeafdelingen anser det byggetekniske som det primære fagområde i udformningen af innovationscenteret, hvorimod New Markets anser det innovationsmæssige som det primære fagområde. Via Max Webers bureaukrati-orden kan det altså forklares, hvorfor Byggeafdelingen fastholder deres modstand, og designmæssige udlægning af Innovationscentret som ligeværdigt med New Markets. Webers bureaukrati-livsorden synes også delvist at forklare, hvorfor byggeenheden dømmer New Markets alternative Innovationscenter-design som ikke-ligeværdigt med deres. Max Weber skriver om embedsapparatet:

Tekstboks 47: Max Weber udlægning af embedsværket.

En krets av personer som er vant til at å adlyde befalinger fra ledere, og som ved å ha del i herredømmet og dets fordeler er personlig interessert i at det skal bestå, stiller seg til rådighet for lengre tid, og fordeler seg imellom den befalings- og tvangsmyndighet som tjener til å bevare herredømmet”

Max Weber, 1922/1992:86.

Herredømmet i Nordic Sirius organisationen er personificeret i organisations adm. direktør og resten af koncerndirektionen. Byggeafdelingen henviser hyppigt under eksperimentet til, at de ved, hvad koncerndirektionen ønsker med hensyn til design. Men denne indsigt mener jeg – i tråd med Business Common Sense – at det ikke er andet end et billede af, hvad afdelingen tror, koncerndirektionen ønsker: Byggeafdelingen refererer på intet tidspunkt til

faktiske samtaler med koncerndirektionen. I stedet refererer Byggeafdelingen til dennes tidligere ønsker og behov – og med dette bringes Business Common Sense i spil. Dette på en gang bagudrettede og billedbaserede meningsregi, som er indeholdt i Business Common Sense, gør det kompliceret at bryde med fortiden. Innovation er kun et problem for organisationen, når den etablerede forståelsesramme ikke må fastholdes. Nordic Sirius befinder sig derfor i et forretningsparadoks; på den ene side ønsker organisationen forretningsudvikling baseret på CSI, på den anden side udelukker Business Common Sense potentialiteten muligheden for, at en helt ny forståelsesramme kan opstå som baggrund for dannelse af nye produkter. New Markets og jeg forsøger under pilotfasen at bryde med Byggeafdelingens Business Common Sense ved at arrangere os med konsulenten/arkitekten i den tro, at duoens position, som quasi-limale (eksterne personer, med stærke personlige netværksrelationer til koncerndirektionen, med uden social indignation) kan tilvejebringe et mentalt nybrud. Imidlertid overtager duoen fuldstændig koncept- og designprocessen netop i kraft af deres quasi-limale rolle. Netværksrelationen til koncerndirektionen gør det risikabelt også for New Markets at afvise duoens assistance på et tidspunkt, hvor innovationsprocessen mellem New Markets og Byggeafdelingen er i en tilstand af stilstand. New Markets er ikke interesseret i langvarige udviklingsprojekter; der skal i stedet vises resultater. I den nye innovations- og designproces arbejder duoen mindre for New Markets og – i tråd med Business Common Sense – mere i overensstemmelse med deres billede af det, som koncerndirektionen finder spændende og interessant. De har så at sige deres egen agenda.

Business Common Sense og Help on Call

Help on Call er et selvstændigt selskab og dermed ikke en del af Nordic Sirius' bureaukrati. Derfor kan Max Webers livsorden formelt ikke gælde for relationen mellem Help on Call og New Markets. Uformelt er selskabet, via CVC-horisonten (omtalt under pilotfasen som corporate venture Capital), helt afhængig af Nordic Sirius' velvillige indstilling, hvilket man skulle forvente ville gøre selskabet interesseret i at finde en fælles grund for konceptualisering. New Markets og jeg appellerer til, at Help on Call nytænker deres koncept ud fra de kritiske spørgsmål, som innovationssymposiet lægger for dagen. Samtidig signalerer New Markets, at Help on Calls oprindelige forretningskoncept ikke har store chancer for at modtage økonomiske midler fra Nordic Sirius, fordi konceptet mangler et 'proof of concept'. New Markets og jeg går endda så langt som til at skitsere et muligt nyt

Help on Call-koncept (version 2.0), der optager meget af den økonomiske nytænkning omkring sociale netværk og design af værdikæder (kapitel 3). Denne type forslag burde reelt resultere i, at personerne bag Help on Call udvikler nye koncepter af større interesse for New Markets. Dette sker imidlertid ikke. I stedet holder Help on Call fast i sit udgangspunkt. Help on Call vil ikke lave om på design af værdikæder, også selvom innovationssymposiet har afsløret en række farer ved, at Help on Call tænker for traditionelt. I denne case synes Business Common Sense at vise sig som en ufrivillighed, der opstår, idet New Markets på forskellig vis appellerer til fornyet handling hos iværksætterne uden for deres komfortzone. Iværksætterne i Help on Call har tidligere erfaring med såkaldte greenfield operationer, dvs. etablering af selskaber i andre lande. De ved fra tidligere, hvordan man ansætter og leder en ny forretningsoperation. Den ene af iværksætterne kender desuden til varsling i militær-regi. Help on Call kan med andre ord relativt sikkert levere en ydelse inden for grundlæggernes komfortzone. Ved at selskabet fastholder Business Common Sense, opstår muligheden for potentialitet ikke. En potentialitet, som Help on Call ellers synes helt afhængig af på sigt, fordi konceptet involverer det sociale.

Tekstboks 50: 4 statements, der afslører Business Common Sense i Nordic Sirius Marketing.

1. Vanskeligt at gøre et forsikringsprodukt til 'top of mind' inden ferierejse. Følgelig er det svært at sælge varslingstjenester, hvis man ikke kan igangsætte refleksioner hos kunden over den gode rejse.
2. Begrænset brugergruppe: 'De fleste rejser til kendte rejsemål'
3. Fejl ved en Nordic Sirius på Rejse-portal/varslingstjeneste er kritiske, både i forhold til Nordic Sirius brand og i forhold til evt. sagsanlæg
4. Højt omkostningsniveau i forhold til en forventet lav adoptionsrate blandt kunderne.

New Markets Hypatia
070910_Marketing_Nordic Sirius Travel – Spm og konklusioner.ppt

Ovenstående fire statements er Nordic Sirius Marketings begrundelse for ikke at indgå i udviklingen af Help on Call/HelpMonitor (kapitel 3). De fire statements synes at illustrere afdelingens Business Common Sense. Det er ikke logisk at afvise udviklingen af et

innovationskoncept, blot fordi det udfordrer de forudsætninger (fx top of mind), som afdelingen selv opstiller som centrale for innovationskonceptet. Innovation er netop at udfordre gængse forudsætninger og forholde sig med let sind til, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre. Statement 2 lyder: Begrænset brugergruppe: 'De fleste rejser til kendte rejsemål'. Dette statement har intet med risiko at gøre. Om så man rejste til et rejsemål hver sommer, så er risiko og hyppigheden af rejser til et bestemt rejsemål ikke afhængige størrelser. Dette punkt synes i stedet at handle om, hvad Nordic Sirius forsikringsdivision kunne sælge i går. For hvad angår statement tre, er det formelt set ikke Nordic Sirius Insurance, der kommer til at stå til ansvar for et evt. sagsanlæg pga. forkerte informationer til rejsende – det er kun Help on Call, da det er et selvstændigt firma. Statement 4 synes også at være baseret på gårsdagens salgsmuligheder. Help on Call er et selvstændigt firma, og man kunne forestille sig, at andre forsikringsselskaber ville hoppe på 'the bandwagon' ved at købe Help on Calls tjenester, fx som et 'white label', dvs. som en anonym platform, hvorpå de selv kan placere eget brand i kraft af logoer m.m. Dette er i hvert fald nemmere end at udvikle en varslingstjeneste selv. Forretningsområdet, varsling via mobil, synes kun at give et ordentligt 'return on investment' ved en meget stor volumen af kunder. Denne kalkule kan andre forsikringsselskaber også komme frem til. Hvis Nordic Sirius via en CVC-investering ejede en del af Help on Call, da ville ovenstående 'bandwagon-fænomen' være lukrativt for Nordic Sirius på sigt, selv med lav adoptionsrate blandt Nordic Sirius' kunder. Ovenstående fire statements synes i stedet at være baseret på en begrænset rationalitet, der på baggrund af et bagudrettet fortolkningsperspektiv udlægger en målestok for fremtidige koncepters succes. Det er forsikringsdivisionens tidligere erfaring med rejsendes 'top of mind' inden for ferierejser, der taler. Det er også dette bagudrettede fortolkningsperspektiv, der umiddelbart gør hyppighed til rejsemålet til et varslingsproblem. Via dette fortolkningsregi bliver potentielle CSI (en ny innovationsform) vurderet på præmisser, der relaterer sig til andre og tidligere innovationsforsøg, og samtidig har mekanismen en opbremsende effekt på potentialiteten. Måske er det netop således, at Nordic Sirius ved at underlægge sig potentialiteten ville kunne påvirke rejsendes 'top of mind' – således at det er muligt forlods at gøre kunden interesseret i den gode rejse/HelpMonitor.

Business Common Sense og intermezzoet

Eksperiment 'den nye kunderådgiver'⁴⁵ under intermezzoet synes at være indbegrebet af, hvad New Markets/Nordic Sirius har ansat forskningsprojektet til. Alligevel bliver eksperimentet aldrig realiseret, fordi dette indledningsvis opfattes som om, den udfordrer organisationens erhvervede positioner og privilegier. Det er der ingen, der ønsker, og derfor stoppes projektet. Intentionen med 'den nye kunderådgiver' er, at organisationens selvovervejelser over egen praksis skulle være udgangspunkt for nye koncepter på markedet. Eksperimentet er på igen måde tænkt ud fra en begrænsende optik, men da New Markets/jeg forsøger at gøre overvejelser over, hvad menneskelighed er for en kunderådgiver, bliver afdelingen mødt med krav om ensretning: "Sådan plejer organisationen ikke at gøre tingene", "Afdelingen overskrider sine beføjelser". For mange ledere er introduktionen af et nyt lederskab (CSI, bottom-up) lig med introduktion af et helt sæt nye ledelseskompetencer. Innovationschefen for New Markets fremhæver under forskningsprojektets løn- og ansættelsessamtale i 2007 (Intermezzo, kap. 4), at organisationen ikke ved, hvorledes den skal anerkende tiltag, der udfordrer organisationen. Dette er tegn på, at Nordic Sirius er meget langt fra at anerkende et frirum for innovation, der accepterer de medarbejdere, der systematisk er kritiske over for organisationen og søger at påvirke til forandringer via ledelse. Dette frirum udfordrer bureaukratiet, fordi det udfordrer selve ledelsesformen i organisationen. Eksemplet med New Markets medarbejder, der benytter sin uddannelsesmæssige position til at komme nærmere magten i NMB, synes også et eksempel på Business Common Sense.

Business Common Sense og nye innovationseksperimenter

Under 'Innovationssymposiet' (2006), men også under 'Nye innovationseksperimenter' (2008/2009) oplever New Markets og jeg, at eksterne deltagere, fx journalisten, lægen og deltageren fra en interesseorganisation, tillægger Nordic Sirius en række træk, som kan samles under begrebet 'Storkapitalen'. Et begreb jeg opfatter som negativt ladet, fordi det giver brugeren ret til forlods at tillægge organisationen en forretningspolitik, der bundet i profit-interesser, og som ikke forholder sig til vilkårene, hvorunder det økonomiske

⁴⁵ På grund af projektets sproglige indhold er dette eksperiment fremlagt som et fortroligt bilag. Eksperimentet er en mindre, men vigtig brik i afhandlingens tegning af Business Common Sense.

overskud er blevet skabt. Brugen af begrebet er ikke relateret til den lokale innovationskontekst, men til et generelt billede af erhvervslivet. Dette eksterne blik er også en del af Business Common Sense, fordi det som fordom begrænser eksperimenternes kreative udfoldelse og i sidste ende forhindrer det, at en potentialitet finder sted. Deltagerne har forlods dannet sig et billede af Nordic Sirius, baseret på tidligere erfaringer, historier, film osv. Organisationens interne billede af CSI, som en ”kaffeklub” er i samme kategori.

Opsummering

Dette kapitel havde til hensigt at præsentere og sprogliggøre afhandlingens modstandserfaringer gennem et samlet og kritisk begreb. New Markets og jeg kalder erfaringen Business Common Sense, og den er på baggrund af analysen i kapitlet en afart af Max Webers *jernbur*. Business Common Sense der på baggrund af empirierfaringerne, som en begrænset rationalitet, baseret på et bagudrettet fortolkningsperspektiv. Det er gårdsdagens forretningsmuligheder, der snævert dikterer mulighederne forbundet med det nye, som afhandlingen forsøger at påvirke til. Jeg vil opsummere de sidste par siders analyse ved at tillægge Business Common Sense nedenstående anti-potentialitetstræk:

- Der er en *vanens magt* over Business Common Sense. Fremtidige handlinger er dikteret af tidligere handlingers succes.
- I Business Common Sense ligger et krav om *social ensretning*, *risikominimering* frem for risikovillighed og *fastholdelse af erhvervede privilegier*.

For langt de fleste mennesker er Business Common Sense et ubevidst reservoir, hvorfra man instinktivt handler. For andre kan Business Common Sense også tænkes som et udtryk for et mere bevidst og kynisk valg – ud fra den betragtning, at den fastholder det eksisterende. Jeg vil i næste kapitel vise en metodologi og metode (EVK), der har til hensigt at transformere Business Common Sense til fælleskabets fornemmelser for rækkevidden af det socialt accepterede inden for en CSI-ethos. Det er dette træk i EVK, der gør Decorum og efterfølgende det hybridskabende muligt på tværs af det offentlige, det private og den sociale økonomi.

Max Weber skriver om den borgerlige *kaldsetik*:

Tekstboks 51: Max Webers udlægning af jernburet

Efter Baxters opfattelse skulle bekymringen for de ydre besiddelser hvile på »den hellige som en let kappe, der hvert øjeblik kan kastes til side«. Men skæbnen omskabte kappen til et jernbur. Idet askesen gik i gang med at ombygge verdenen og udfolde sig i den, fik denne verdens ydre goder en stigende og til slut en uafvendelig magt over mennesket, som aldrig tidligere i historien. I dag er ånden – måske for stedse, hvem ved? – undveget fra dette bur. I hvert fald behøver den sejrende kapitalisme, efter at den har etableret sig på teknisk grundlag, ikke længere denne støtte.

Max Weber, 1920/1995:121

Ovenstående citat kan synes som nedslående læsning især på baggrund af afhandlingens empirierfaring. Men for Max Weber er rationaliteten ikke en blivende størrelse, men derimod en ide, der kan forandres og moderniseres (Hulgård, 1997) Centralt i dette står for Max Weber *sporskiftemetaphoren*: ”Interesser (materielle såvel som ideelle), ikke: ideer, behersker umiddelbart menneskenes handlen. Men: ”Verdensbillederne” som blev frembragt gennem ”ideer”, har som sporskiftere meget ofte en bestemt bane i hvilke dynamikken mellem interesser bevægede handlinger fremad.” (Hulgårds oversættelse, 1997: 44) Hulgård forsætter: ”Såfremt verdensbillederne eksisterer i et miljø med tilstrækkelig socialisationsstyrke og sanktionstryk, kan de formå at skifte moderniseringsprocessen ind i nye baner” (1997:44). Herved bindes en sløjfe tilbage til afhandlingens afsæt i liminaliteten og efterfølgende Decorum som udgangspunkt for forandring. Måske er det i denne forbindelse vigtigt at fremhæve *communitas* helt centrale rolle som den instans, der i sidste ende tillader sporskiftet. Ikke ved at tage over og definere, men ved at acceptere en banet vej.

Kapitel 8

Afhandlingens metodologi

Otherwise we must all perish, for behind specific historical and cultural developments, East versus West, hierarchical versus egalitarian systems, individualism versus communism, lies the simple fact that man is both a structural and an anti-structural entity, who grows through anti-structure and conserves through structure.

“Dramas, Fields, and Metaphors – Symbolic Action in Human Society”, Victor Turner, 1974

Dette kapitel har til hensigt at præsentere afhandlingens metodologi, som jeg introducerer under *Evokativ konceptualisering* (EVK). Da jeg introducerer EVK som noget eksperimentelt, synes jeg, det er på sin plads at forholde denne nye forskningsgren til to andre prototypiske aktionsforskningstraditioner, der også er tappet fra Kurt Lewins eksperimentelle aktionsforskningsafsæt (*Field Theory*) i 1951⁴⁶, nemlig: *Dialogisk aktionsforskning* og *kritisk utopisk aktionsforskning*. Denne sammenligning kulminerer til sidst i dette kapitel, hvor jeg bl.a. sammenligner epistemologiske og ontologiske forskelligheder. Under præsentationen af EVK vil jeg også oprids afhandlingens datakilder og den forskningsetik, som jeg undervejs har været guidet af. Da EVK som metodologi er opstået undervejs i forskningsprojektet, vil jeg begynde med et oprids af sammenhængen mellem forskningsspørgsmålet, og erfaringsdannelse gennem forskningsforløbet.

⁴⁶ Kurt Lewin (1890-1947) skrev aldrig det amerikanerne kalder en ”textbook”. Mange af hans artikler og forelæsningsnoter er efterfølgende publiceret i et opsamlende værk, som jeg opstiller i bibliografien: Lewin, Kurt. *Resolving Social Conflict* (1948) & *Field Theory in Social Science* (1951). Washington D.C: American Psychological Association, 2008. Jeg har i kapitlets tekst refereret til det oprindelige udgivelsesår på artiklen i parentes (fx 1948), derefter udgivelsesåret på min opsamlende version fx: /2008. I bibliografien er alle data på andre oprindelige artikler opstillet.

Sammenhængen mellem forskningsspørgsmålet og erfaringsdannelsen i afhandlingen

Pilotfasen 2006/2007

Afhandlingen er indledningsvis initieret fra to positioner. Første position er fra praksis i Nordic Sirius, nærmere bestemt fra New Markets, hvor afdelingen i 2006 ønsker et opgør med organisationens Business-tænkning i forbindelse med forretningsudvikling. Dette for at kunne skabe nye innovationer, der er anderledes end andre forsikringsselskabers, og som samtidig er mere autentiske i deres bidrag til Nordic Sirius' brand. Afdelingen ønsker at udvikle en ny innovativ ledelsespraksis, centreret omkring Nordic Sirius' brand. Derfor er innovationschefen for New Markets på udkig efter nye kompetencer, der kan inddrages i innovationsarbejdet. Under Nordic Sirius' indledende møder med mig giver innovationschefen for New Markets udtryk for, at organisationens anvendte ledelsespraksis og metoderne for innovation skal nytænkes. Særligt begrebet menneskelighed synes at skal aktiveres som et skabende element i innovationsprocessen. Den anden position er forskningsprojektets. Jeg er på forskningssiden interesseret i at bidrage til udviklingen af en innovativ ledelsespraksis omkring social innovation med udgangspunkt i en økonomisk kontekst. Videnskabsfilosofisk er jeg influeret af dydsetikken og Victor Turners liminalitetsbegreb, der tilsammen skaber et afsæt for en normativ influeret social innovationspraksis. I august 2006, hvor forskningsprojektet startes op, er New Markets og jeg enige om følgende problemstilling, der både dækker New Markets og mine interesser: "Hvorledes er det muligt at inddrage og udvikle sociale og humanistiske kapaciteter i et innovationsarbejde, således at de kreativt former innovationsprocessen og samtidig åbner muligheden for relevante innovationer i fremtiden?" Dette indledende forskningsspørgsmål og tankerne omkring liminaliteten, fx liminale personligheder og teatret som en moderne udgave af ritualer, guider New Markets og mine gøremål gennem hele pilotfasen, der afsluttes i maj 2007. På dette tidspunkt gennemfører New Markets og jeg en større forskningsevaluering, der bl.a. bidrager til at sætte flere ord både på den organisatoriske modstand, som forskningsprojektet har mødt, og på de vidensformer afhandlingen gerne skulle bidrage til at skabe. Gennem en debat kommer vi frem til, at New Markets innovationsprocesser har til hensigt at tage sit afsæt i visdommen. Afdelingen fremlægger i fællesskab visdom som 'viden' og en 'moralsk dom' fusioneret. Evalueringen og debatten leder mig til phrónêsis-begrebet, der som både intellektuel og etisk kapacitet synes at være

oplagt afsæt for New Markets innovationsprocesser. Phrónêsis-begrebets 'modus vivre' har også haft indflydelse på afhandlingens fremlæggelsesform, der bliver meget deltaljeret og samtidigt praktisk anlagt. Phrónêsis-viden tager i mine øjne sit afsæt i dyb faglig viden og en refleksion over det gode i den praktiske kontekst. Den logik kan på visse steder få teksten til at fremstå autoetnografisk, fordi denne vidensform er intimt knyttet til den enkelte.

Intermezzo 2007/2008

Intermezzo-fasen synes først og fremmest kendetegnet ved, at aktionsforskning i New Markets langsomt bliver overhalet af Nordic Sirius' virkelighed. Managementregiet introduceres via New Markets Board (NMB) og Balance Score Card i foråret 2007, hvilket synes at få frirummet i New Markets til at kollapse. Jeg iagttager og oplever således, at den kritiske røst, der til at begynde med nærer hele New Markets som afdeling, bliver reduceret til forskningsprojektets. Under trivselssamtalen bliver New Markets og forskningsprojektet skitseret som to selvstændige enheder, hvor vi før stod sammen. Under den refererede samtale giver innovationschefen for New Markets således udtryk for et (nyetableret) skel mellem på den ene side forskningsprojektet, der nu opfattes som kritisk røst, og på den anden side New Markets arbejdet, der i modsætning hertil er ligetil, praktisk og handlingsorienteret. Managementpresset på New Markets synes aldrig at tage form af direkte ordrer, men er i stedet guidet af, at de, af New Markets foreslåede innovationsprojekter, fanger NMB med forskellig grad af interesse. Da NMB synes interesseret i at forbedre det daglige driftsregi, og da New Markets som cost-center henter udviklingsmidler gennem NMB's godkendelse, skabes der allerede fra første NMB-møde en indirekte fælles overenskomst, der indebærer, at New Markets fremadrettet skal udvikle projekter i NMB's interesse. De projekter, som NMB ikke finder interessante, bliver ikke prioriteret. Mekanismen er enkel: Innovationsprojekter med et kritisk indhold, og som umiddelbart formodes at skabe færre kilder til indtjening her og nu, fravælges, fx koncept "Den nye kunderådgiver". I stedet fokuseres på innovationsprojekter som på den korte bane skaber øget indtjeningsstrøm. New Markets andre medarbejdere omstiller sig hurtigt og forsøger gennem deres foreslåede innovationer – som nærmere får karakter af små forandringsudkast – at placere sig tættere op ad det eksisterende i organisationen. Afdelingen reproducerer gennem disse handlinger organisationens umiddelbare krav om, at innovationsprojekterne skal kunne omsættes til øget produktivitet i daglig driftsregi på den korte bane.

Jeg opfatter i 2007 ovenstående udvikling – hvor koncerndirektion, gennem deres tilstedeværelse i det nyetablerede NMB, infiltrerer New Markets dispositioner – som et udtryk for organisatorisk modstand mod de processer, som CSI indeholder. Det er ikke kun NMB, men også organisationen, der ønsker, at New Markets skal agere på samme vilkår som alle andre afdelinger. New Markets bliver opfattet som en afdeling, der går på tværs og udfordrer organisationens ethos, og den skal ensrettes, for at status quo kan opretholdes. Op til NMB's indsættelse udtrykker flere over for innovationschefen for New Markets, at organisationen finder det rimeligt, at New Markets får et Balance Score Card ligesom alle andre enheder. New Markets og jeg modtager også klager over en helt almindelig præsentation af forskningsprojektets rolle i Nordic Sirius/New Markets, som vi afholder over for Nordic Sirius' samlede ledelseslag (ca. 120 mennesker). Klagerne er møntet på, at forskningsprojektet ikke kender sin plads i organisationen. Som forskningsmæssig reaktion på disse udviklinger igangsætter jeg bl.a. et tiltag, der skal bringe New Markets og aktionsforskningen tilbage på sporet i organisationen: Jeg skifter virksomhedsvejleder og kommer herved meget tættere på koncerndirektionen i Nordic Sirius. Min nye vejleder er medlem af Nordic Sirius' direktion. Jeg iværksætter ovenstående, fordi forskningsspørgsmålet i afhandlingen gennem udviklingerne i intermezzoet nu også synes at omfatte et organisationsperspektiv. CSI synes gennem forskningsprojektets erfaringsdannelse at overskride det lokale (New Markets) og involvere hele organisationen. Det er mit håb, at koncerndirektionens inddragelse i aktionsforskningsprocessen vil føre til en øget forståelse for naturen af det eksperimentelle projekt, som både New Markets og forskningsprojektet søger at løfte i Nordic Sirius. Et projekt, der meget gerne skulle være til Nordic Sirius' fordel på sigt, selvom projektet indledningsvis synes at forholde sig kritisk. Vejlederskiftet hos Nordic Sirius fører til en samtale mellem den nye vejleder, CBS (min hovedvejleder), RUC (min bi-vejleder) og mig omkring forskningsbetingelserne i Nordic Sirius. Samtalen ender med, at min nye virksomhedsvejleder påtager sig rollen som forskningsprojektets vogter, og vi bliver i fællesskab enige om, at det er vigtigt at holde det eksperimenterende og hybridskabende for øje. Dette for at undgå, at forskningsprojektet kolliderer med New Markets nye daglige drift-regi. – Til trods for gode intentioner fra alle parter forandres forskningsprojektets virkelighed ikke. Fra flere sider omkring forskningsprojektet udtrykkes det, at forskningsprojektet ikke er ligeværdigt med Nordic Sirius' dispositioner omkring New Markets. Hvor modstanden før kom fra organisationen og

indirekte NMB, kommer modstanden nu fra medarbejderne i New Markets. Nu er det forskningsprojektet, der skal indordne sig og ikke være på tværs. Ikke mere ballade. Det er kun muligt for mig at fastholde forskningsprojektets eksperimentelle karakter gennem CVC-horisonten – som noget der eksisterer ved siden af organisationen. Det bliver gradvist mere komplekst for mig at finde støtte og opbakning fra noget sted i organisationen. I denne periode udvikler jeg fagligt ideerne bag *Business Common Sense* og innovationskategorierne *CSR driven innovation*, *CSI* og *CSO*. De sidste er tænkt som afklaringsværktøjer for deltagerne i aktionsforskningsprocessen. Under udviklingen af Involve beslutter New Markets indirekte, at hvis projekt Involve skal udvikles i Nordic Sirius-/New Markets-regi, skal dette ske som en CSR driven innovation, dvs. som et velgørenhedsprojekt og ikke som en CSI, en forretningsmæssig mulighed. Et velgørenhedsprojekt placerer sig uden for forskningsprojektets regi ved ikke at være hybridskabende. Jeg fremlægger ca. 5-7 andre potentielle CSI-eksperimenter for New Markets/NMB, som af pladsårsager ikke er medtaget i afhandlingens empiri. Resultatet er det samme – casene bliver ikke prioriteret. Ovenstående forløb synes reelt at være en eksklusion af intentionerne med forskningsprojektet i New Markets/Nordic Sirius. Hvis jeg selv ønsker at fortsætte med projektet Involve, som hybrid, dvs. som CSI, må dette ske uden for Nordic Sirius' regi. New Markets beslutter dog, at evt. interessante forretningskoncepter fra projekt Involve kan indgå i Nordic Sirius/New Marketsregi via CVC-horisonten. Herved får de økonomiske teorier omkring Corporate Venture Capital, i mine øjne, central betydning for det organisatoriske frirum, som forskningsprojektet arbejder for at skabe. Både liminaliteten og CVC indeholder overordnet ideen om en vekselvirkning mellem det konserverende og det udviklende. CVC-horisonten bliver under pilotfasen introduceret til Nordic Sirius via forskningsprojektet. Projekt Involve synes at møde fornyet modstand uden for Nordic Sirius (måske ukendt politisk modstand), hvilket får mig til at indse omfanget af den opgave forskningsprojektet står over for. Jeg må tænke grundlæggende anderledes, hvis forskningsprojektet ikke skal risikere at blive ekskluderet fremover.

Nye innovationseksperimenter 2008/2009

Min lære fra intermezzoet er bl.a., at en taktisk forståelse og ageren er helt afgørende for evnen til at igangsætte det hybridskabende gennem CSI. Det taktiske handler om at vælge ord og udtryk med omhu – at overveje formen og konteksten, hvori budskabet leveres – og

egentlig også meget skarpere vurdere, hvad der er muligt inden for de accepterede rammer for social handlen. Fasen 'Nye innovationseksperimenter' starter med, at frirummet i forbindelse med CVC-horisonten nedlægges. Strategi-ændringen, der omtales med pendulmetaforen (pendulet svinger den anden vej) gør, at CVC-horisonten fremover skal bruges til at understøtte organisationens daglige driftsregi via joint venture. New Markets (min bisidder) og jeg omsætter intermezzoets taktiske lære til et nyt midlertidigt frirum.

Organisationen har gennem 2007/2008 brandet sig på koblingen mellem social ansvarlighed og innovation, og New Markets og jeg fremlægger i fællesskab en innovationskonkurrence med *Corporate Social Innovation* som tema. Innovationskonkurrencen er et frirum, men tager samtidig afsæt i organisationens daglige driftsregi (Health Care & It-selvbetjening). NMB prioriterer konkurrencen i 2008 og bringer derved forskningsprojektet tilbage til New Markets/Nordic Sirius. Samtidig er decorum født som refleksionshorisont. En kreativ, kritisk konstruktiv tilstand, baseret på en æstetisk-etisk horisont, og hvad der er muligt inden for de accepterede rammer for social handlen i fællesskabet. New Markets og jeg omsætter en anden erfaring i 'Nye innovationseksperimenter', nemlig den at CSI synes at have de bedste betingelser for udvikling, og den understøttes af inddragelsen af repræsentanter fra hver af sektorerne; den private, den offentlige og den social økonomiske. Sektorenes inkludering i den sociale innovationsproces er et nødvendigt træk, fordi de tre økonomiske sektorer gennem erfaringerne i afhandlingen er bundet op på hinandens handlinger. Et eksempel på dette foregår under casen 'Help on Call', hvor dansk lovgivning udstikker et forbud mod lokalisering af mobilenheder via sendemaster. Denne lov, der er offentligt initieret, er skabt ud fra den offentlige sektors egen selvforståelse, som beskytter af borgerens rettigheder, men også ud fra et negativt billede af den private sektor. En privat sektor, der kun synes ude på at få viden om mobilens og dens ejermands bevægelsesmønstre, fordi dette kan bruges i kommercielle henseender. Loven er en væsentlig begrænsende faktor for Help on Calls muligheder for at agere med CSI (at være hybridskabende), fordi den i praksis umuliggør, at man kan assistere mobilkunden i en situation, hvor denne (og indirekte samfundet) ønsker hjælp til handling. Det er derfor vigtigt at inddrage repræsentanter for de andre sektorer, således at nye hensigter og mål inden for sektorerne, fx den private sektor, kan se dagens lys. CSI synes at fungere bedst på baggrund af det hybridskabende. Hensigten med EVK er derfor ikke, at den offentlige sektor skal overskride sektorens egen hammel ved at tillade den private sektor fri råderet. Men måske kan EVK medvirke til, at sektoren revurderer sin

lovgivning på baggrund af sektorens egne præmisser og på denne baggrund rydder op i ufleksibel lovgivning på fx forsikringsområdet. På den måde kan det offentlige via intelligent lovgivning påvirke til CSI-dannelse. Denne type lovgivning kan få afsæt via de processer, jeg senere fremlægger som EVK. Lovgivning, der åbner for CSI, må af natur være interessant for det offentlige, fordi CSI gerne skulle være både i borgerens og statens interesse. EVK-processen er således en anledning for embedsmænd og politikere til at få indsigt i andre sektorer, og derigennem få input til en ny lovgivning, der er mere nuanceret. Forskningsprojektets praktiske erfaring er via ovenstående eksempel, at megen vidensproduktion i dag er sektorbestemt, og at denne viden samtidig er baseret på en mere eller mindre stereotyp opfattelse af de andre sektorer i samfundet. Jeg inviterer derfor de toneangivende aktører fra den private, den offentlige og den sociale sektor under 'allergi- og it-færdighedscasene', som jeg fremlagde i kapitel 5. Uden deres deltagelse som katalysatorer for forandring har CSI ringe mulighed for at tænke hybridskabende, fordi deltagerne i EVK-processen ellers ikke gives mulighed for at få indsigt i fællesskaber på tværs af sektorerne. Jeg vil herunder præsentere EVK, men inden da vil jeg introducere dialogisk aktionsforskning og kritisk utopisk aktionsforskning som baggrund for EVK. De fleste aktører på aktionsforskningsfeltet tager deres praktiske og filosofiske afsæt via Kurt Lewins (1890-1947) forskningsarbejde fra 1930 til 1940'erne. Lewin er af samme årsag bredt anset som aktionsforskningens fader (Reason & Bradbury, 2008). Jeg har derfor valgt løbende at relatere den dialogiske og kritisk utopisk aktionsforskning til Kurt Lewins oprindelige afsæt.

Den dialogiske aktionsforskningstradition⁴⁷

Ifølge Nielsen & Nielsen (2006) tager den dialogiske aktionsforskning afsæt i forskningstraditionen *socio-teknisk* aktionsforskning. *Social-technical systems* (STS) er formet i 1960'erne af Eric Trist (1909-1993) og Fred Emery (1925-1997), da de udformede det i aktionsforskningsregi berømte *The Tavistock Institute of Human Relation* (grundlagt 1946). Socio-teknisk aktionsforskning dækker over interaktionen mellem menneske/teknologi eller bredere formuleret, mellem menneskets adfærd i relation til samfundets systemer og strukturer. I Kurt Lewins (1951/2008) klassiske formulering af

⁴⁷ Min udlægning af den dialogiske aktionsforskningstradition og kritisk utopisk aktionsforskningstradition tager delvist sin inspiration fra Nielsen & Nielsen (red.), 2006. Denne inspiration er bl.a. berettiget af, at Nielsen & Nielsen både nationalt og nordisk er centrale aktionsforskningsdebattører, og at de tilsammen står fadder til kritisk utopisk aktionsforskning.

feltteorien (*Field Theory*), hedder det sig, at menneskets adfærd er influeret af dets miljø og de påvirkninger, der findes i dette miljø. Et tankesæt, der udfordrede datidens dominante paradigme 'den freudianske psykologi', der fastholder, at adfærd skal forklares via dybtliggende aspekter af identitetsskabelsen.

Tekstboks 52: Kurt Lewins udlægning af menneskets adfærd.

The kind of behavior and the attitude it tries to develop, and the means it uses, are not merely determined by abstract philosophy or scientifically developed methods, but are essentially a result of the sociological properties of the group in which this education occurs.

Kurt Lewin (1936)/2008:15

Eric Trist møder som student Kurt Lewin i Cambridge i 1933, og dette møde overbeviser Eric Trist om at anvende og også videreudvikle Lewins tanker (Bradbury et al., 2008: 78). Trist gennemfører bl.a. studier af forskellige ledelses- og organiseringsformer i flere kulminer (Trist & Bamford, 1951). Ifølge Bradbury et al., 2008, er det ud fra disse studier, at den socio-tekniske tradition fremvokser. Eric Trist oplever i de engelske kulminer, at der er en outputmæssig sammenhæng – både målt på kvalitet og kvantitet – mellem den teknik, der er brugt i minerne og kulminearbejdernes mulighed for at organisere sig selvstyrende omkring denne. Lav mulighed for selvledelse blandt minearbejderne giver uproduktive miner. Høj mulighed for selvledelse blandt minearbejderne omkring teknikanvendelsen giver produktive miner. Eric Trist kan via ovenstående studie vise en sammenhæng mellem det sociale og det tekniske system (Trist & Bamford, 1951). Den socio-tekniske tradition bygger på to centrale principper. Dels det generelle princip om, at interaktion mellem menneske/teknologi er forudsætningen for organisatorisk performance, dels at en suboptimering af en af størrelserne fører til ubalancer, der potentielt kan skade systemets performance. Den socio-tekniske tradition sætter derfor optimering centralt (joint optimization). Viden om optimering skabes i joint ventures mellem socio-tekniske forskere og deltagere i aktionsforskningsprocessen – ikke bare via fortolkning af meninger, tekster og oplæg, men også gennem praktiske handlinger og fortolkning af disse. Viden fra aktionsforskningen bliver hermed et resultat af fælles og kropslig oplevelse, der omfatter alle deltagerne i eksperimentet (Nielsen & Nielsen, 2006: 74). Fokus på helheden frem for på delen opfattes af mange aktionsforskere som klassisk Lewinsk.

Tekstboks 53: Kurt Lewin om principperne bag menneskelig adfærd.

Principles of behavior are: "always to be derived from the relation of the concrete individual to the concrete situation.

Kurt Lewin, 1935

Kriteriet for sandhed eller ny viden i den socio-tekniske tradition er ikke kun et spørgsmål om data fra forskningsfeltet, men også om processen potentielt har optimeret udgangspunktet for forskningen eller forandret deltagernes overbevisninger og værdier undervejs. I den socio-tekniske proces er forskerne igangsætterne, der tilvejebringer arbejdsregiet og agerer som facilitatorer undervejs. Et berømt nordisk aktionsforskningsforsøg inden for den socio-tekniske tradition, *Industrielt Demokrati* (Emery og Thorsrud, 1976), viser, at aktionsforskningseksperimentet fik en lovende start, men faldt sammen da aktionsforskerne forlod forløbet. Der var ikke kommet en generel lære ud af forløbet (Nielsen & Nielsen, 2006: 74), og mange aktionsforskere begynder at tænke i alternativer til det klassiske eksperiment. Disse resultater fører i 1980'erne til et øget fokus på dialogens betydning for forandring. Især samfundsfilosoffen/sociologen Jürgen Habermas' teorier (1981) benyttes som argument for, at aktionsforskerens vigtigste opgave er at åbne forskningsprocessen via sproget, dog uden at han deltager i den praktiske realisering af nye virkeligheder. Herved bliver forskerens primære forskningsværktøj dialogen, og gennem introduktionen af dialogen bliver den dialogiske aktionsforskning født (baseret på det filosofiske linguistic turn). Gustavsen (1992(a)) og Pålshaugen (1998) argumenterer begge for, at aktionsforskningen skal koncentrere sig om at skabe arenaplads, der introducerer andre dialogformer end den gængse. Herved bliver den dialogiske aktionsforskning en normativ intervention, baseret på reorganiseret dialog. Centralt i den dialogiske aktionsforskning er begrebet *udviklingsorganisation*, på engelsk *development organisation* (Pålshaugen 1998, 2002), der udgør en arenaplads for nytænkning. Over for udviklingsorganisationen står driftsorganisationen (productive organisation), som håndterer dagligdags business. Jeg vender tilbage til begrebet udviklingsorganisationen under præsentationen af dialog aktionsforskningens metode: dialog konferencen.

Almost without exception, our distinction between *operational* tasks and *development* tasks was wellcome during these dialogues. The enterprises had no difficulty recognizing that development tasks had to be organized in parallel with daily operations, in order to ensure that the operational needs and conditions were met successfully and cost-effectively. It seemed as though both labor and management were, to some extent, aware of the differences, but never quite succeeded in pursuing the practical consequences.

Pålshaugen, 2002:32

Forskerens rolle og funktion under dialogisk aktionsforskning

I modsætning til den socio-tekniske tradition har aktionsforskerne og deltagerne tydelige og forskellige roller at varetage i dialog-aktionsforskningen. Forskeren er udelukkende dialogfacilitator og ikke praktisk involveret i realisering af eksperimentet. Westlander (2006:46) pointerer, at denne rolle står i modsætning til Kurt Lewins oprindelige udlægning af forskerens (lederens) rolle og funktion under Field Theory, som kort kan beskrives som "to help the practitioner" (Lewin, 1951/2008). Deltagerne i Field Theory er undertrykte uden magt over eget liv og derfor sårbare, som det fremgår af Kurt Lewins artikel: "Action Research and Minority Problems" (Lewin, 1946/2008). Gennem dette perspektiv bliver forskeren den, der må 'make research of the whole thing', mens han/hun hjælper deltagerne med praktiske ting undervejs. Lewins udlægning af forskerens rolle og funktion bliver gennem 1960'erne og 1970'erne kritiseret for bl.a. at give forskeren for stor råderet både over aktionsforskningsprocessens problemdefinition og over definitionen af, hvorledes forandringer skal forstås (Sanford, 1970). Samtidig ændres billedet af procesdeltagernes status i Norden. Fra at opfatte deltagerne som 'søgende hjælp' er den nordiske aktionsforskningsdeltager oplyst og i nogen grad i stand til at håndtere egne problemer selv. Og i dette perspektiv bliver Lewins ide om at skelne mellem research og hjælpende ånd problematisk, fordi det udfordrer et lighedsprincip mellem forsker og ikke-forsker. Foster (1973) kritiserer samtidig Kurt Lewin for at fokusere for snævert på konflikter og gruppeprocesser – aktionsforskningsperspektivet skal nemlig også omfatte teknologiske og strukturelle udfordringer. Aktionsforskerens nye rolle bliver gennem ovenstående kritik en 'Change Agent' frem for en 'hjælpende ånd'. Det er en position, der omfatter hele processen, hvilket kræver en multi-disciplinær aktionsforsker eller et team af forskellige forskere fra

forskellige discipliner. I 1980'erne tager dele af aktionsforskningsmiljøet fornyet inspiration fra Jürgen Habermas (1981:169), der bl.a. kritiserer Skjervheim (1957) (se senere i dette kapitel) for at gå for vidt i sin udlægning af aktionsforskerens rolle. Jürgen Habermas argumenterer for, at aktionsforskerens rolle skal begrænses til at omfatte en normativ intervention på sprogspillets niveau. Denne reduktion i forskernes rolle og funktion under aktionsforskningen har rejst en kritik af dialog aktionsforskningen for ikke at være kritisk nok (se fx Nielsen og Nielsen, 2006:76). Jürgen Habermas' bekymring om, at forskeren via deltagelse i udformningen af nye alternativer ender med at støtte en ny instrumentalisme, synes at gøre det svært for den dialogiske aktionsforskning at skelne mellem kommunikative og emotionelle tilskyndelser. Det første tilhører den dialogiske aktionsforskers domæne, det gør den sidste ikke. Besværligheder med at vurdere oprindelsen af den sproglige tilskyndelse, reducerer forskerens kritiske mulighed.

Et metodologisk eksempel: Dialogkonference

Dialogkonference bliver ifølge Lise Drewes Nielsen (2006: 95) introduceret i Norge på baggrund af et generelt behov for nye samarbejdsformer, der kan håndtere samarbejde og udvikling på tværs af oprindelige skel. Dialogkonferencer har regelmæssigt været brugt siden 1980'erne primært i Norge og Sverige. I perioden 1982 til 1985 bruger flere end 200 virksomheder i Norge dialogkonferencen som et værktøj til udviklingsaktiviteter. Gennem 1990'erne bliver dialogkonferencemetoden videreudviklet og inkluderer på dette tidspunkt flere end 100 forskere, hvoraf ca. 40-50 er nært knyttet til aktionsforskningsforløb. I 2001 har nordmændene igangsat endnu et dialogkonferenceforløb 'Value Creation 2010' (VC 2010) med det formål at undersøge, hvorledes man kan skabe innovation via introduktion af nye organisationsformer i netværk. Dialogkonferencen er som metode en integreret del af et aktionsforskningsforløb, der også kan omfatte workshops, projektgrupper og møder. Dialogkonferencen er en del af udviklingsorganisationen, og den er baseret på aktiv dialog mellem mindre grupper i aktionsforskningsforløbet, der præsenterer temaer for hinanden i plenum. Af samme årsag finder man heller ikke forelæsninger eller monologer på dialogkonferencen.

Dialogkonferencen er baseret på en lang række kriterier for dialog, hvoraf jeg har udvalgt følgende:

- Alle har samme status under dialogen
- Alle har mulighed for at deltage aktivt i dialogen
- Ens arbejds erfaring er udgangspunkt for dialogerne
- Alle argumenter præsenteret under konferencen må være repræsenteret af en aktør (Gustavsen 2001:18).

Ovenstående kriterier for dialogen har til hensigt at skabe rammerne for en udviklingsorganisation, hvor alle er lige for hinanden. Dialogkonferencer er generelt baseret på tre stadier.

1. En kort introduktion holdt i plenum af konferencelederen. Her introduceres tema, gruppesammensætning og arbejdsprocedurer.
2. Deltagerne bruger herefter tiden i grupperne på at debattere et tema ud fra kriterierne som beskrevet på forrige side.
3. Grupperne vælger selv en fremlægger, der præsenterer resultatet af gruppens arbejde i plenum. Der er ingen samlet debat af fremlæggelser før den sidste session (Engelstad 1996:112).

Dialogkonferencen foregår typisk over to dage og involverer mellem 50-100 mennesker. Den dialogiske aktionsforskning er i dag den mest fremgangsrige aktionsforskningsform i Norden ifølge Lise Drewes Nielsen (2006:102).

Kritisk Utopisk Aktionsforskning

Inden for traditionel videnskabelig teori er koncepter og viden fokuseret på at beskrive 'er' og aldrig 'bør'. Forskningsparadigmet, kritisk teori, vender dette på hovedet ved at beskrive, 'hvad der er set i lyset af', 'hvad der burde være' – på engelsk 'should be' (Adorno, 1984: 206). Inden for aktionsforskningens domæne har inspirationen fra kritisk teori bl.a. givet sig udslag i begrebet *social fantasi*, oversat fra *social imagination* på engelsk (Negt, 1969;

Lorenzer, 1974; Bekker-Schmidt et al, 1987). Dette begreb handler om at skabe arenaer med aktionsforskning, der ikke er fanget af dagligdagens fastfrosne relationer og positioner, set i et kritisk perspektiv, og som påvirker social læring og forståelse. Via dette fokus forskydes forskerens rolle og funktion til at omhandle fremtiden frem for at skulle forløse et her-og-nu opstået problem. Kritisk Utopisk Aktionsforskning udgår fra den grundliggende epistemologiske forudsætning: at verden i udgangspunktet er reificeret (Israels, 1969/1970). Men Kritisk Utopisk Aktionsforskning mener også, at det er muligt at nærme sig det emancipatoriske og det frigørende via det utopiske og begrebet *free space*, der dækker over en frirums-tænkning på organisations- og samfundsniveau. Det er indledningsvis forskerens rolle under Kritisk Utopisk Aktionsforskning at udlægge en utopisk dimension for deltagerne i processen. Dette for at kunne bidrage til, at deltagerne i forskningsprocessen selv kan afsløre reifikation, dvs. de fastfrosne strukturer og den rationaliseringskultur, der er på spil i deres dagligdag. Det utopiske synes således at være forudsætningen for senere skabelse af kritisk viden. Herefter frigiver forskeren arenaens 'free space' og deltagerne til kreativt at fabulere over deres nye, fremtidige virkelighed. Nielsen og Nielsen (2006: 79) kalder det laboratorier for social opfindsomhed.

Et metodologisk eksempel: Fremtidsværkstedet

Fremtidsværkstedet er som regel lokaliseret uden for deltagerne normale arbejdsregi med det formål at skabe et rum for ny læring og fantasi. Lise Drewes Nielsen (2006:103) fremhæver, at Fremtidsværkstedet er en kombination af tre metodologier:

1. Metodologier for at involvere lokale i forandringer og udviklinger
2. Metodologier for at skabe dialoger baseret på lighed, og som eliminerer magtrelationer blandt deltagerne.
3. Metodologier for visualisering og kreativitet.

Fremtidsværksteder organiseres med forskellige plenum- og gruppesessioner. Alle udtalelser fra plenumsessionerne dokumenteres undervejs på plancher. Også gruppearbejderne dokumenteres og kommenteres undervejs via plancher og posters. Forløbet i fremtidsværksteder opdeles typisk i tre faser (Drewes Nielsen, 2006: 102):

1. Den kritiske fase: *Vi er konstant kritiske.*
2. Den utopiske fase: *Virkeligheden er ude af funktion. Vi er i en perfekt verden, hvor alt kan lade sig gøre.*
3. Realiseringsfasen: *Vi beholder vores drømme og håb. Hvordan kan de blive en realitet?*

Fase 1, Den kritiske fase: *Vi er konstant kritiske* har indledningsvis form af brainstorming, efterfulgt af korte udtalelser, nedskrevet på posters af facilitator. To regler gælder: Ingen diskussion af udtalelser, og alle udtalelser er tilladt. Disse regler har til hensigt at forhindre, at magtrelationer udfolder sig mellem deltagerne. Efterfølgende skal deltagerne i Kritisk Utopisk Aktionsforskning vælge de udtalelser (statements), de finder vigtigst. Deltagerne har tre-fire stemmer hver. Alle stemmerne kan enten sættes på én udtalelse eller placeres på tre-fire forskellige. Efter valgproceduren tæller aktionsforskerne alle stemmerne sammen, og ud fra stemmeantal udvikles en prioriteret liste. De fire til fem først-prioriterede udtalelser bliver nu lagt ud som temaer for forskningsprocessen, og deltagerne deles i et tilsvarende antal arbejdsgrupper, der nu skal visualisere de valgte temaer. Efter ti minutter skal grupperne, uden brug af ord, visualisere deres tema i plenum. Deltagerne i præsentationen reflekterer efterfølgende over visualiseringen, og deres kommentarer bliver nedskrevet på posters.

Fase 2, Den utopiske fase: *Virkeligheden er ude af funktion. Vi er i en perfekt verden, hvor alt kan lade sig gøre.* Denne fase starter også med en brainstorming, der har til hensigt at udstikke nye utopiske virkeligheder i relation til emnet for aktionsforskningsforløbet. Derefter følger samme demokratiske procedureforløb som under den kritiske fase, og dette forløb afsluttes med en liste af prioriterede temaer. De temaer med det højeste antal stemmer bliver omsat til 4-5 arbejdsgrupper. Målet for arbejdsgrupperne er nu at udvikle en utopi, der indeholder så mange som muligt af de prioriterede listers temaer. Grupperne præsenterer deres resultater i plenum, og ideerne diskuteres i fællesskab.

Fase 3, Realiseringsfasen: *Vi beholder vores drømme og håb. Hvordan kan de blive en realitet?* I denne fase omsættes det utopiske til en ny realitet. Grupperne arbejder individuelt og præsenterer til sidst deres arbejde i plenum til fælles refleksion. Sluttelig bliver grupperne

af aktionsforskerne bedt om at udvikle en plan for, hvorledes arbejdet kan videreføres efter fremtidsværkstedets ophør. Efter ca. 14 dage sendes en rapport til deltagerne i fremtidsværkstedet. Rapporten indeholder:

- En udførlig protokol over aktionsforskningsforløbet. Denne protokol indeholder alle nedskrevne udtalelser og refleksioner, billeder og andet af relevans for forløbet. Herunder præsenteres også alle de koncepter, der er udviklet undervejs, og hvilken viden der er delt.

Resultatet af aktionsforskningsforløbet analyseres efterfølgende i relation erfaringsdannelse på forskningsfeltet. Denne analyse udføres af aktionsforskerne og med specielt fokus på deres egen indflydelse på resultatet af forløbet. Herhjemme er det mest kendte eksempel på brugen af fremtidsværksteder, projekt 'Industri og Lykke', der kørte fra 1989 til 1996. Eksperimentet resulterede i en ny fiskefabrik i Esbjerg, der fungerede i et år. Kritisk Utopisk Aktionsforskning er i dag under pres, fordi den har svært ved at forankre sig i eksisterende governance-strukturer. Omvendt er kritisk aktionsforskning gearet til mere radikale samfundsstrukturelle forandringer, der må gøre brug af forsøg med alternativer til eksisterende grundstrukturer. Det er vigtigt at fremhæve at Kritisk Utopisk Aktionsforskning, i modsætning til dialogisk aktionsforskning, fastholder det eksperimentelle afsæt.

Evokativ konceptualisering

Det centrale element i EVK er ideen om, at der er en vekselvirkning mellem formel dannelse (forklaret nedenunder) og stoflig (fx teknisk, strategisk) uddannelse omkring innovationens novum. Den formale dannelse prioriterer form og forsikrer, at det er vigtigt, at deltagerne i processen gives mulighed for i fællesskab at forme sig på ny og lære sig nye måder at forstå verden og hinanden på. Den stoflige dannelse prioriterer et fagligt interesseområde, som deltagerne antager, at de har brug for at vide noget om for at kunne innovere.

Vekselvirkningen mellem på den ene side at præsentere deltagerne for metoder for social forandring og på den anden side at indgive dem forståelse for, at selve formen og indholdet af innovationen er vigtig i forhold til både den formale og stoflige uddannelse, syntetiseres i EVK. Heri ligner EVK den socio-tekniske tradition. EVK henter muligheden af den

enkeltes/fællesskabets re-orientering fra dydsetikken. Udgangspunktet for EVK er af samme årsag ikke det utopiske, omend fantasi og kreativitet spiller en vigtig rolle i EVK. Udgangspunktet er i stedet en normativ influeret stillingtagen til tingenes tilstand. I et EVK-perspektiv kombineres den normative stillingtagen med en kreativ tilgang til hvad, der er relevant at gøre i en given situation. EVK tager sit udgangspunkt i Turners (1974) videnskabsfilosofiske ide: at mennesket i samfundet både er en strukturel og anti-strukturel størrelse, der konserverer sig via strukturer og udvikler sig via anti-strukturer. Heri ligger dialog aktionsforskningens skelnen mellem 'development' og 'productive' organisation. I et epistemologisk perspektiv betyder inspirationen fra Victor Turner en større respekt for strukturer og systemer, end der fx findes inden for dele af klassisk Kritisk Teori, der fastholder apriori, samfundets reificerede status. På den anden side kan alle eksisterende strukturer og systemer på sigt lede til skævheder, uretfærdigheder, uhensigtsmæssig adfærd, ressourcespild, træghed samt fastlåste roller, det fra flere sider i samfundet vurderes hensigtsmæssigt at ændre.

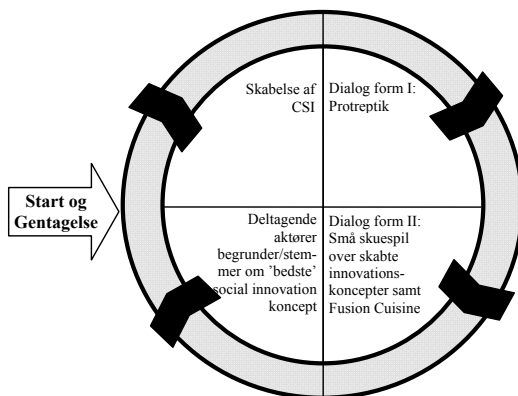
Evokativ konceptualisering har overordnet til hensigt at lede deltagerne ud af Business Common Sense og til den kreative mentale tilstand Decorum. Dette sker bl.a. via en eksistentiel afklaring. I praksis har jeg nærmet mig den eksistentielle afklaring via den filosofiske dialogform *protreptik*, der opfordrer deltagende aktører til at filosofere over deres grundlæggende værdier ud fra den antagelse, at disse værdier udgør vores mest basale måder at forstå på. De er dermed grundlaget for vores praktiske visdom, *phrônêsis*, og er som sådan meget vigtigere end tidligere antaget. Jeg har tidligere i afhandlingen – under allergi- og it-færdighedseksperimenterne – illustreret, hvorledes EVK's brug af protreptikken er foregået i praksis både fra et kronologisk og fra et processuelt perspektiv. Jeg vil over de næste sider løbende udlægge min brug af protreptikken i EVK. I arbejdet med ledelse af kreativitet har New Markets og jeg ladet os inspirere af teaterformen *Devising*, der tilbyder en ledelsesform, der dagligt bruges af kreative teaterfolk over hele verden. *Devising* indeholder ingen definitioner af kreativitet, men åbner i stedet et fælles frirum i deltagergruppen. Ordet *Devising* kommer af det engelske *to devise*, hvilket betyder *at opfinde* eller *at udtænke*. ”Devising er en processuel arbejdsmetode, som giver en gruppes medlemmer mulighed for at være både fysisk og praktisk kreative sammen. Det er det at dele og forme sammen, som

er essentielt. Hver persons syn på verden bliver her tilføjet, beskåret og redigeret – og nyformede ideer opstår i fællesskab.” Citat fra www.manifestos.wordpress.com/devising.

EVK er identisk med devising på den måde, at EVK's slutmål også er resultatet af en fremvokset proces, på samme måde som skuespillet i teaterprocessen devising er resultatet af en fremvokset proces. Den centrale pointe er – både for devising og for EVK – at selve teaterstykket, CSI-konceptet, den bærende ide, ikke er til stede, når processer går i gang. EVK og devising er forskelligt, idet devising søger processens novum på baggrund af den enkelte underlægning af fællesskabet, hvorimod EVK søger processens resultat på baggrund af en indsigt i det fælles, det hybridskabende blandt deltagerne. EVK ønsker koncepter, der på baggrund af en indsigt i det fælles gode, er hybridskabende. EVK er grundlæggende guidet af den ide, at når det sociale omkring et menneske ændres, så opstår muligheden for en fornyet kreativitet. Med inspiration fra ledelsesregiet under devising har det været muligt at designe en processuel ledelsesmetode, der kontinuerligt fremmaner udlægninger af EVK-processens novum. I EVK's mål om at nå Decorum spiller gentagelsen en vigtig rolle, fordi man gennem gentagelsen kan bevæge deltagerne væk fra en ren individuelorienteret refleksivitet til en mere fællesbetonet konceptvilje, baseret på omsorg for helheden. Ikke baseret på kompromis, men baseret på et brud. Gentagelsen er i afhandlingens perspektiv grundlaget for dette brud, der ikke er at finde via kontekstualiteten eller genkendelsens erfaringsmodus (præget af Business Common Sense), fordi gentagelsen enten kan skabe en intensivering af følsomhed eller en 'aflæring' (Kirkeby, 2001:216) af Business Common Sense. Formuleret anderledes, træner man sig gennem gentagelsen hen imod befrielsen fra det at gentage. En sådan ny-erindring synes at indebære en anden type opmærksomhed. ”Måske kan vi kendetegne den ved at sige, at den ikke ser efter ligheder og forskelle, ikke ser 'i' det samme og det andets billeder, men ser unikt (Kirkeby 2001: 235). Det er denne type læring, der kan skabe forudsætningerne for hybrid-innovationer i fremtiden. Det er et centralt kardinalpunkt for EVK, at koncepter udvikles ud fra de deltagende aktørers egne praksiserfaringer, og at udviklede koncepter udspringer af deltagernes indsigt i det fælles. For at fremhæve gentagelsen som central har jeg med vilje ikke illustreret EVK-metodologien via en spiral, som ellers er det normale for udviklingsmodeller. EVK-processen er cirkulær på ét niveau, indtil bruddet sker, for herefter at være cirkulær på et nyt niveau til næste brud sker.

EVK i et procesperspektiv

Figur 20: EVK's procesregi.



Fase 1: Skabelse af CSI-koncept

EVK processen starter i fase 1: Skabelse af CSI-koncept, hvorefter processen drejer med uret rundt. I den første fase bliver de deltagende aktører bedt om at skabe ét til to innovationskoncepter, der for dem udtrykker social innovation (CSI) i forhold til det emne eller den situation, der er udgangspunktet for EVK-forløbet. Dette koncept opfatter EVK som et udkast – et forslag, en mulighed. Det centrale er, at de deltagende aktører gennem stadiet bruger poiêsis til at konceptualisere. Herved flyttes fokus fra det eksisterende til det nye, der skal komme - det fællesskabet og den enkelte skal lave. Via dette indledende træk foregår EVK konceptdelen udelukkende i 'poiêsis-landskab'. Processen er på dette stadie individuel. De deltagende aktører skal ikke forklare eller formulere deres ansvarlighed for hinanden. De skal i stedet skabe ansvarligheden og illustrere den gennem et koncept.

Fase 2: Dialogform I: Protreptik

Den næste fase i EVK-programmet er Dialogform I: Protreptik. Ole Fogh Kirkeby (2008:7) kalder protreptikken et fyrstespejl: ”Protreptik betyder at vende den enkelte mod det, som er væsentligt for ham selv og fællesskabet.” Det er den sidste kvalitet, der gør protreptikken interessant for EVK-forløbet, netop fordi den tager sit udgangspunkt i den enkelte deltagende aktør og hans/hendes praxis og herved nærmer sig det fælles ad denne vej (se kapitel 6, afsnittet: Forbindelsesleddet mellem dyderne og *communitas*.) Protreptikken ser dyderne som et fix-punkt mellem det individuelle og det fælles. Protreptikken har til hensigt at få de deltagende aktører til at åbne øjnene for at revurdere eller se på de bevægegrunde, der har været udslagsgivende for netop deres innovationskoncept under fase 1. Her er selvindsigt en vigtig evne. I denne fase starter den mentale bevægelse væk fra Business Common Sense, såfremt dette ønskes af deltagerne, fordi deltagerne gennem ovenstående bliver mere bevidste om de værdier, der styrer dem til dagligt, men også hvilke værdier de grundlæggende selv står for. Protreptikken under EVK søger i fællesskab at artikulere deltagerens eksistentielle planer ved at tage udgangspunkt i de mulige indstillinger, målsætninger og handlemønstre, som udgør deltagerens værdier, men også i de værdier, vi mennesker generelt lægger til grund for vores liv (Kirkeby, 2008:7). Vi kan opsummerende sige, at de deltagende aktører gennem protreptikken bliver mere eksistentielt funderet. Business Common Sense giver over tid anledning til en eksistentiel deprivation, som protreptikken kan forløse, fordi den insisterer på at opfatte individet som et hele – ikke kun en social rolle. Jeg giver i tekstboks 55 (side 185), et eksempel på dette. Jeg opfatter også protreptikken som en medforløser af problemet med at *træde ud af rollen*, som er central i CSI. Set gennem EVK’s perspektiv opfordrer protreptikken de deltagende aktører til at fornemme den sociale strukturs negative sider og bevæge sig ud i anti-strukturen ved at tage deres egen rolle i strukturen op til revision. Med andre ord kan protreptikken afsløre Business Common Sense, og samtidig kan protreptikken indirekte illustrere, hvorledes Business Common Sense kan overkommes via afklaringen af de fundamentale værdier. I denne proces lægges stenene til, at deltagerne påtager sig deres værdier på nye og anderledes måder og samtidig gør dem livsnære og forpligtende for dem selv og for et fællesskab. Protreptikken kan således skabe en refleksiv baggrund for forståelsen af ens egne og et fællesskabs innovative potentialer.

Fase 3: Dialog form II: Drama

Tredje fase af EVK-processen er *Dialog form II: Små skuespil over skabte*

innovationskoncepter. I denne fase sker der indledningsvis en udkrystallisering af de skabte koncepter og en eksemplificering af den viden, der har skabt dem. Et eksempel fra afhandlingens empiri: En deltager under Allergiekspperimentet udtrykker efter fase 3, at dramastykkerne gjorde indtryk på ham, og at han var glad for, at skuespillerne valgte at genspille skuespillet, som de gjorde. Allergi-problemstillingen, forstået som et socialt problem, løses i hans øjne ikke via positiv særbehandling, tværtimod, det åbnede skuespillet hans øjne for. En allergi-smiley synes, via dialogen tidligere med den filosofiske protreptik omkring ansvarlighed, ikke som ansvarlighed, den er i stedet omklamring. Mange ville nok hævde, at det er overfortolkning af udfaldet af skuespillet, men dramaet viste for deltageren, at allergikere skal gøres til stærke individer, der selv kan løse deres egne problemstillinger uden særstilling i samfundet. Deltageren synes at mene, at allergi er en for kompleks størrelse til at være andet end en privat sag. Hvis samfundet skal agere forebyggende, ender det formynderisk og giver ikke mere frihed. En anden aktør udtrykker, at han har været meget skeptisk over for økonomien i konceptet Allergicoach, fordi han mente, at det er de færreste, der vil betale for en allergicoach. Men dramastykkerne påpegede over for ham, at allergicoachen har værdi i sig selv, og at der findes allergikere, der har lyst til at betale for coaching. "Måske skulle allergicoachen varetage fx tre kunde profiler alt efter allergikernes behov." Ovenstående indikerer over for mig, at begge deltagere har rykket standpunkt på baggrund af en indsigt i det fælles i gruppen. Den første aktør sætter friheden centralt for fællesskabet, den anden aktør synes gennem processen at have fornemmet omridset af et fællesskab, han ikke fornemmede før. Denne aktør var ved starten af EVK-processen tilmed en af de mest kritiske. Ovenstående viser, at dramastykker gør det lettere for de deltagende aktører at fornemme et evt. misforhold mellem de værdier, de har brugt i dannelse af tidligere koncepter, og resultatet af den eksistentielle afklaring, som protreptikken har påvirket til. Den fornemmelse giver via dydernes rolle 'i midten' (Kirkeby, 1999: 243) indsigt i det fælles.

Dernæst transformeres CSI-koncepter til handlinger i skuespil ved hjælp af professionelle skuespillere. I dramaprocessen sker der tre interessante ting:

1. Først konverteres innovationskoncepterne fra ren kreativitet, der ikke kan gøres til genstand for en moralsk dom, til et *handlingsunivers*, hvori det gøres muligt at vurdere handlingerne etisk – fordi koncepterne nu via de små skuespil fremtræder som *pragma* dvs. aktion eller plot over for nogen eller noget. Handlinger i skuespillet, der som pragmatisk praksis kan gøres til genstand for en *phrônêsis*-vurdering via protreptikkens afklaring. Konceptet 'allergi-smiley' bliver formynderisk. Det er muligt at bygge bro fra det kreative koncept, baseret på *poiêsis*, til en moralsk vurdering, baseret på *phrônêsis*. Det er ovenstående håndgreb, der gør EVK's hensigter mulige.
2. For det andet giver skuespillet mulighed for, at deltagerne kan træde et skridt tilbage og se sig selv som agerende. Derved er det også muligt for deltagerne at se deres egen Business Common Sense, fx at aktøren ikke troede på økonomien i projektet tidligere, men at skuespillet ændrede dette. Dette kan udgøre et effektivt spring imod Decorum, da EVK-dialogen tidligere har bevirket en mere grundlæggende afsøgning af deltagernes værdier.
3. Koncepterne bliver til skuespil, der også kan påvirke de deltagende aktørers stemning. *Pathô̄s*, dvs. det stemningsbærende synes at spille en vigtig rolle i selvrefleksionen og i dannelse af dyden.

Fase 3(fortsat): Fusion Cuisine

Efter skuespillene gennemføres øvelsen *Fusion Cuisine*, et begreb der er hentet fra den kulinariske verden: "Fusion cuisine combines elements of various culinary traditions while not fitting specifically into any."⁴⁸ Denne re-kombination af tidligere koncepter kan give anledning til, at nye fælleskoncepter opstår, der giver et fælles overblik over det mulige mellem parterne. En eventuel dialog reduceres til et minimum og styres stramt af EVK-lederen og med fokus på den kreative re-kombination. Her spiller aktørernes faglige erfaring

⁴⁸ Citat: Wolfgang Puck, www.wolfgangpuck.com

og erfaringsdannelse gennem EVK-forløbet en central rolle. Deltagerne får via den kreative dialog indirekte indblik i hinandens virkelighed og respektive Business Common Sense. Men deltagerne får også udviklet sans for det fælles – og derigennem dannes en tæft for den mulige rækkevidde af det nye fællesskab.

Tekstboks 55: Empirieksempel på rækkevidden af et nyt fællesskab (eksemplet er hentet fra kapitel 5).

Det nødvendige er den primære motivationsfaktor for læring
It-koncepter skal være baserede på real-time behov
It er et middel til nye oplevelser og selvrealisering
Læring i konceptet skal baseres på fleksible/individuelle læreformer og
pædagogikker

Forskningsjournal: It-færdighed uge 43

Ovenstående statements opstår i it-færdighedsgruppen efter uge 43. De er en kombination af protreptik, det kreative input og Fusion Cuisine. Det menneskesyn, der kan skimtes bag ovenstående ytringer, synes baseret på frihed og tiltro til menneskets evner. De fire statements beskriver for mig et menneske, der selv evner at styre sin egen indlæring af it, såfremt it-systemerne er indrettet derefter. Mennesket er vigtigere eller ligeså vigtigt som it-systemerne. Det er først i uge 44, at it-færdighedsgruppen sætter ovenstående ind i et økonomisk regi og skaber et hybridkoncept.

Fase 4: Valg og begrundelse: Indsigt i det fælles

I fjerde fase af EVK arbejder deltagerne igen individuelt. I denne fase er det deltagernes opgave at afgive stemmer til de CSI-koncepter, de finder positive under CSI-processen. Med afgivelse af stemme skal der følge en argumentation eller begrundelse for, hvorfor valget er faldet ud, som det er. Hvorfor er det vigtigt at ændre det sociale på konceptets måde? Dette træk ved EVK er vigtigt, fordi de andre deltagere gennem argumentationen får indsigt i det fælles. Herved bliver det hybride muligt. I forhold til status og uddannelsesmæssig baggrund på coachrollen i allergigruppen skriver en aktør:

Tekstboks 56: Eksempel på blottægning af deltagerens værdier, der kan give indsigt i det fælles/gruppensgrænser.

Det vil være centralt at få defineret et relevant vidensniveau for en allergi-/sundhedscoach i skæringspunktet mellem faglig social og politisk indsigt og coaching og psykologi. En sundhedscoach må være acceptabel for alle forskellige aktører og verdener og ikke en repræsentant for en af disse, men netop det kit, der kan binde tingene sammen.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

En anden aktør kommenterer:

Tekstboks 57: Eksempel på blottægning af deltagerens værdier, der giver indsigt i den fælles mulighed.

Lægen vil være den bedste coach, og der er ikke brug for nye tvivlsomme fagbetegnelser med uigennemskueligt indhold og svagt defineret faglig fundering. Læger gennemgår en lang præ- og postgraduat uddannelse, herunder tilegnelse af viden om samfund, tilskudsordninger, sociale foranstaltninger, forskningsmetoder, psykologi m.m. Denne brede baggrund vil være den bedste basis for en holistisk rådgivning og behandling. Det vil være bedre at styrke denne ressource frem for at opfinde og udvikle nye koncepter. Med andre ord, lægen vil være den bedst egnede coach.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Næste aktør går videre:

Tekstboks 58: Eksempel på blottægning af deltagerens værdier, der giver indsigt i den fælles mulighed.

Ideen om lægen er god. Og det er muligvis rigtigt og endda sandsynligt, at lægen er det bedste bud på en sådan: 1) Kunne en god astma-allergi webportal ikke lette informationsflowet fra eksperterne til patienterne om præventive foranstaltninger, allergener, behandlingsmuligheder, evt. også hvis der er nogle alternative behandlingsmuligheder med gode resultater, inddragelse af brugererfaringer, eksponering af problemstillinger, digitale erfaringsgrupper m.m.

Udtræk fra www.ideajam.net/Nordic Sirius

Den næste aktør, der kommenterer på konceptet, skriver:

Tekstboks 59: Eksempel på blotlægning af deltagerens værdier, der giver indsigt i den fælles mulighed.

Addering af endnu en funktions/specialiseret ressource i behandlingssystemet, tvivler jeg på (risiko for tiltag, der øger admin./koordination mellem parterne). Til at løse coach-opgaven mener jeg imidlertid, at sygeplejersken er helt central. Især da jeg godt kan tvivle på, at lægen kan påtage sig en så fyldestgørende rolle, da læger ofte bliver 'anklaget' for at have svært ved at tackle de adfærdsmæssige og psykologiske følger af en diagnose/behandling (på trods af uddannelse, efteruddannelse, uddannelse i patient- kommunikation mm). Ud over sygeplejersken kunne et øget fokus på at skabe netværk mellem allergikere være yderligere en metode, der kan understøtte/afklare den enkelte. Enten via web – eller ved at man knyttes sammen via fx AAF/astma- & og allergiforbundet. Dette ville også betyde, at der er bedre grundlag for øget awareness om AAF tidligere i behandlingsforløbet – hvilket også ville gavne AAF.

Udtræk fra www.ideajam.net/NordicSirius

EVK er på baggrund af ovenstående en terapeutisk proces, og hvis den lykkes, har processen skabt tilstanden Decorum. De deltagende aktører har i begyndelsen benyttet poiêsis til at konceptualisere CSI i en konkret form. Herefter har protreptikken opfordret deltagerne til at afklare deres eksistentielle værdier. Denne afklaring er første skridt til erhvervelse af phrônêsis-viden. Phrônêsis -viden, eller quasi- phrônêsis -viden, indfinder sig med kraft, når deltagerne spiller koncepterne for hinanden under dramaprocessen. Samtidig konverteres koncepterne fra en kreativitet, der ikke kan gøres til genstand for en moralsk dom, til et quasi-handlingsunivers, hvori det gøres muligt at vurdere handlingerne etisk, fordi koncepterne nu fremtræder som pragma, dvs. aktion eller plot over for nogen eller noget. Med skuespillene følger også en stemning, der med Eikeland's (1998) ord kan *impress* or *depress* deltagende aktørers pathôs. Under Fusion Cuisine får deltagerne samtidig en fornemmelse af, hvad der er muligt eller umuligt i det fællesskab, konceptet efterfølgende skal leve i. Decorum kan nås, hvis deltagerne ønsker dette. Man er med andre ord introduceret til hybridkunst, som vinderkonceptet herunder synes at vise på næste side.

1. Koncept: Socialt interessenetværk baseret på mobil/fastnet teknologi

Konceptet tænkes på tværs af offentlige og private skel og tager sit udgangspunkt i både at gøre noget godt for andre, dvs. hjælpe it-brugere med it-relaterede problemer og samtidig hjælpe sig selv, som virksomhed/off. myndighed med at udvikle og uddanne kunden og dennes it-færdighed. Derved knyttes et bånd mellem: Et 'her-og-nu' opstået it-problem hos kundens og private eller offentlige aktørers behov for at øge it-færdighedsniveauet. It-brugeren med et færdighedsproblem skal via mobiltelefonen kunne ringe op til netværkets *hjælpere* og få her-og-nu assistance til løsning af sit it-problem. Gerne mens denne sidder ved computeren med problemet. Økonomien bag netværket baserer sig på en giv-og-få indsats fra professionelle aktører (private/offentlige). Interesse-netværkets kampagne kunne være: *Stil 10% af virksomhedens it-medarbejdere til rådighed over telefonen i en periode. Få nye kunder i forretningen og få samtidig højnet virksomhedens indsigt i brugerens it-behov og it-problemstillinger.* Man kunne også forestille sig, at netværket var delvist brugerfinansieret, og at man derigennem kunne uddanne en række it-coaches til at hjælpe netværkets brugere, fx studerende, der fik løn efter de perioder, de stillede sig til rådighed.

Udtræk fra www.ideajam.net/NordicSirius

EVK og gentagelsen

Decorum-tilstanden forstærkes via gentagelsen: "But the moral of this story is not: Keep going in circles! It is: Whatever you do, do it as well as possible! Keep moving." (Eikeland 2008: 329). Det er i princippet op til de deltagende aktører, hvor mange gentagelser processen skal gennemløbe. Jeg har i praksis valgt at gentage EVK-forløbet 3 gange under allergi- og it-færdighedseksperimentet. Det synes at være en tilpas længde til, at de deltagende aktører kan opnå tillid til processen, til hinanden og til mig som EVK-leder, og tilpas kort til at de deltagende aktører ikke mister interessen. Det er stadigvæk et intenst forløb. De koncepter, der har fået flest og næst flest positive stemmer, tages der udgangspunkt i, når og hvis læreforløbet gentages. Herved bibeholdes aktionsforskningens fokus på det demokratiske.

EVK i et kronologisk perspektiv

Herunder gennemgår jeg EVK i et kronologisk perspektiv. De tre runde grafiske elementer illustrerer brugen af de fire faser, beskrevet ovenover.

	Intro	Prøve	Prøve	Prøve	Prøve/visning
Aktivitet	Kick Off og forlæring	Co-Creation Filosofisk tema: Kontingens	Co-Creation Filosofisk tema: Ansvarlig	Co-Creation Filosofisk tema: Phrônêsis	Visning af gruppernes arbejde Festlig afslutning
Varighed	½ dag	1 hel dag	½ dag	½ dag	½ dag

EVK tager sin terminologi fra devising: Intro, som også kaldes *forførelse*, varer en halv dag (4 timer). Intro og den første prøve lægges som en sammenhængende dag for at sikre, at de deltagende aktører bliver engagerede i den forestående proces – at de bliver *forført* af problemstillingen for innovationseksperimentet, at de bekræfter deres accept af betingelserne for involvering, samt at de accepterer processens spilleregler. **Første prøve** varer en halv dag (4 timer), hvorefter der er en pause, et *slip*, der varer en uge, fx fra uge 43 til uge 44. I slip-perioden skal deltagerne konceptualisere forretningsideer på baggrund af forrige uges fællesmøde og på baggrund af de reaktioner, deltagerne har modtaget via www.ideajam.com. Det er i denne periode, at nye data, eksperimentelle behandlingsformer osv. skal findes og bruges som afsæt for nye koncepter. **Anden prøve** varer en halv dag (4 timer), og herefter kommer et slip på en uge. **Tredje prøve** varer en halv dag (4 timer), herefter slip på en uge. **Visningen** varer en halv dag (min. 4 timer), hvorefter eksperimentet afsluttes. Gennem eksperimentet udvikler ledelsesformen sig fra svag i begyndelsen til stærkere til slut, dvs. at ledelsen øges i takt med processens fremadskriden. Denne struktur giver mulighed for *åbne døre* i begyndelsen af processen, samtidig med at EVK fører til et samlingspunkt ved visningen.

Før EVK

EVK prioriterer aktører, der er villig til at udfordre det etablerede. Det, at bryde med en tilstand af tilstand, kræver en evne til at fornemme Business Common Sense beslutningskompetence, i hvert fald i store organisationer. Grundet en tre-måneders arbejds horisont i New Markets har jeg ikke konkret mulighed for at screene EVK-deltagerne inden EVK-forløbet i afhandlingen. Det skaber en aktionspræget dynamik i innovationskonkurrencen, hvis mange af deltagerne hurtigt har mulighed for at give hinanden håndslag på udviklinger undervejs. Medarbejdere, der er usikre på *commitment* hjemme og konstant skal hjem og søge rygdækning for udviklinger, giver mindre dynamik i innovationseksperimentet.

Under prøverne

I praksis har jeg valgt at præ-definere *kontingens* som udgangspunkt for første protreptiske dialog. Ordet kontingens er skabt af filosofen Boëthius (f. c. 480 - d. 524) ved at forene to begreber fra Aristoteles: *Endeichomenon*: det der er muligt, uden det er nødvendigt og *symbainein*, at ske. Når de to begreber forenes, skaber den enkelte aktør en virkelighed ud fra spændingen mellem nødvendighed og mulighed og gør dermed det tilfældige nødvendigt. Det er lige præcis denne proces, EVK ønsker, at deltagerne skal gennemgå i den første idegenereringsfase. Proteptikken omkring kontingensen er designet til at lære de deltagende aktører spændingen mellem nødvendighed og mulighed. Anden proteptik er dedikeret til *ansvarlighed*. Det er dette aspekt ved Decorum, der gør noget i fællesskabet *urørligt*. Det er også dette kerneaspekt, der sikrer Decorum fornemmelsen for rolle og medmenneskelighed. Denne ansvarlighed er dels rettet mod det enkelte menneske, dels mod fællesskabet af aktører. Proteptikken omkring ansvarlighed skal opfordre deltagerne til at tage sig selv alvorligt. Den sidste proteptik er dedikeret til *phrónêsis*, der synes indbefattet i Decorum. Begrebet *phrónêsis* skal opfordre de deltagende aktører til at skabe ud fra kontingensen og ansvarligheden i et samlet hele på en måde, der forstærker det koncept, der bedst udtrykker ovenstående aspirationer.

Slip mellem prøverne og EVK-afslutning

Alle skal mellem prøverne forsøge at skabe nye koncepter – alternativt finde nyt materiale til processen. Deltagerne bliver bedt om at publicere nye koncepter på det internetbaserede

idepubliceringsværktøj *IdeaJam* (se www.ideaJam.net), således at alle deltagere har mulighed for at orientere sig om ideerne inden næste prøve.

EVK afsluttes med en forestilling – en *visning*. Visningen har som slutprodukt til hensigt at intensivere engagementet og materialeproduktionen hos aktørerne gennem forløbet samt øge den fælles ansvarsfølelse for processen.

EVK – arbejdsredskaber

Jeg har under prøverne primært valgt at benytte mig af 'Walls of Reflection' som fælles arbejdsredskab, hvor deltagerne og jeg i plenum kan nedskrive vigtige og opsummerende pointer fra det fælles kreative arbejde. I slipperioderne har jeg benyttet mig af det før omtalte internet-baserede publiceringsværktøj www.IdeaJam.com

CSI-lederens/aktionsforskerens funktion og rolle i EVK

CSI-lederens succes i EVK synes at hænge sammen hans evne til at facilitere EVK-processen ud fra Decorum, dvs. facilitere/lede det 'Gemeinschaft' frem, som må skabes for at kunne føre en decorum (filosofisk) refleksion i en organisation. Det handler også om at kunne se mulige nye fællesskaber, før de har manifesteret sig reelt. EVK-lederen må evne aktivt at stille spørgsmål til egen og andres Business Common Sense, hvilket kræver en anderledes og mere kritisk ud-/dannelse end den gængse erhvervsøkonomiske. Man må evne både at betragte social innovation som et nyt markedspotentiale, men også som en kritik af det eksisterende. Mange erhvervsøkonomiske uddannelser indeholder i dag ikke en kritisk distance – ikke med mindre de studerende selv vælger den. Hvis en CSI-leder i udgangspunktet ikke selv evner at føre en kritisk distance, vil han uvægerligt blive en del af Business Common Sense. Derfor må han være, det Ole Fogh Kirkeby kalder, en nomade (Kirkeby, 2001: 266). CSI-lederen tilhører nomadefamilien, men som en speciel type nomade. Det, der adskiller CSI-lederen fra Ole Fogh Kirkebys skitserede nomade, er først og fremmest hans villighed til at lade sig føre af noget, der er eksternt for ham selv, den økonomiske kontekst. Dernæst hans villighed til at sætte sine ressourcer ind for at nå CSI via eksperimentet. Af sammen årsag vil CSI-lederen mere – han vil gå længere – end Ole Fogh Kirkebys skitserede nomade. CSI-lederens rolle og funktion er at være stærk – han skal kunne magte at agere konstruktivt i Business Common Sense og skabe vadesteder og frirum.

En CSI-leder viser god dømmekraft i at varetage rollen som udførende – men aldrig som styrende eller afsluttende. Han er den, der forbereder grunden for det nye, der skal komme, men han tager aldrig 'stikket hjem'. Netop, fordi han ved, at fællesskabet har brug for en egen forvandling, for at CSI kan blive en mulighed. Han er i denne sammenhæng bare en tjener. Han bærer/beskytter derfor ikke fællesskabet på sine skuldre længere end højst nødvendigt, og CSI-lederen stiller aldrig sig selv i rampelyset. Det gør han ikke, fordi han ved, at *communitas* – som forudsætning for CSI – kun kan opstå ved, at han overlader scenen til fællesskabet. CSI-lederen tager intet for givet, heller ikke egne holdninger og værdier. Han ved, at holdninger og værdier først får fylde og konsekvens, når de omsættes til praktiske gøremål. CSI-processen er at opfatte som en afklaringsproces for alle deltagere.

Opsummerende sammenligning

De tre aktionsforskningsformer, dialogforskning, kritisk utopisk aktionsforskning samt EVK, deler alle det udgangspunkt, at de opfatter sig som en normativ intervention. Alle tre teorier betragter systemer og strukturer som skabt af mennesker, og de kan derfor laves om af mennesker. Kurt Aagaard Nielsen (2004: 512) optegner generelt aktionsforskningens ontologiske kernebegreber som *det ufærdige*, *reifikation* og *performativ kommunikation*.

Ontologi

Aktionsforskningen finder sin grundpræmis i den fortolkende videnskabstradition⁴⁹, men gennem 1950'erne og 1960'erne nuancerer aktionsforskningen brugen af hermeneutikken, bl.a. gennem den norske filosof Hans Skjervheims (1926-1989) arbejde. I sin afhandling, *Deltakar og tilskodar* (1957), argumenterer Hans Skjervheim for, at forståelse for andres mening kun er interessant, såfremt forskeren også ser sig forbundet til et fælles projekt med den anden. Skjervheims argumentation baserer sig på den filosofiske præmis, at engagementet er en grundstruktur i den menneskelige eksistens – også forskerens. Relationen til andre mennesker baserer sig fundamentalt på engagementet til at gøre noget med andre eller med en sag – ellers virker interrelationen ikke. Forskeren, der forsøger at fingere en uafhængighed eller neutralitet i relation til fortolkningsprocessen, når, ud fra ovenstående grundpræmis, aldrig til en interessant forståelse af andre. Han konstruerer i

⁴⁹ Hermeneutikken ontologi kan kort fremlægges som: Meningsskabelse og forståelse er grundelementer i medmenneskelige relationer.

stedet sin egen dårligere virkelighed af virkeligheden. Klassiske hermeneutiske forskningsmetoder, som forskningsinterviewet og spørgeskemaet, udvikler i stedet undersøgelsen eller forskningen som virkelighed. Ovenstående metoder giver kun mening ud fra forskningens eget krav om måling som kriterium for videnskabelighed. Forskeren må derfor i den hermeneutiske proces give sig af med deltagelse. Derved introducerer aktionsforskningen et *action turn* til hermeneutikkens *linguistic turn*. Denne deltagelse skal i sit udgangspunkt være det sted, hvor forskeren ikke kun forholder sig til de deltagende aktørers egen selvforståelse, men også til sit eget engagement og selvforståelse. Aktionsforskningen bliver det sted, hvor den sociale virkelighed belyses i sine bevægelsesmønstre og i sin ufærdighed. Aktionsforskerens evne til at fange vigtige og nye betydningssammenhænge gør ham/hende til en hermeneutisk-fænomenolog, der på baggrund af sproget og sansningen søger at fange en tidslighed. Gennem ovenstående videnskabsfilosofiske positioner skaber aktionsforskningen en fænomenologisk inspireret, kritisk genfortolkning af den hermeneutiske selvforståelse med langt større handlingsbegreb (Nielsen, 2004: 523). For Hans Skjernheim er *reifikation* et ontologisk begreb, der udtrykker enhver virkeligheds forkerte tilstand og dens væren i en tilstand af frossen aktivitet, der ikke kan undergå forandring (Nielsen, 2004: 524). Men reifikationen er heldigvis aldrig fuldstændig. Der er bestandigt handlinger og handlingsmønstre, der udfordrer reifikationen og peger på andre måder at agere på i det sociale fællesskab. Dette sker primært gennem det sociale eksperiment, der tillader de deltagende aktører at slippe deres sociale rolle midlertidigt. Igennem denne forståelse bliver handlingen en mulighed for at myndiggøre mennesker og systemer. I dialogrelationer synes der altid at være et element af ”Performativitet, – vi er på vej til at skabe”, (Nielsen, 2004:523). Hvis forskeren undrager sig dette element for at opnå forskermæssig neutralitet, så bliver billedet af aktionsforskningens omgivelser også reificeret. Det er aktionsforskerens opgave at give demokratiske handlingsmønstre en røst og bevæge sig kreativt og aktiverende ind i en reaktion på reifikationen.

Epistemologi

Ud fra ovenstående ontologi bliver aktionsforskningens epistemologiske kernebegreb *Joint venture*, der bygger på den indstilling, at ny erkendelser dels er bundet til praktisk erfaring, dels til forandringens barrierer og muligheder og ikke mindst til erfaringsdannelse. Jürgen

Habermas (1981:167) mener i modsætning til Hans Skjervheim, at den normative deltagelse skal begrænses til at omfatte diskursetik, eller til et praktisk engagement i sprogspillet. Forskeren må engagere sig i reglerne for sprogspillet, men ikke i selve skabelsen af det nye. Forskeren skal alene stå vagt om reglerne for dialog. I forhold til Skjervheims normativt deltagende forsker bevæger dialogisk aktionsforskning sig et skridt tilbage fra rollen som praktikker (Nielsen 2004: 526). Den Kritiske Utopiske Aktionsforskning henter sin epistemologi i ideen om, at fantasien, via deltagerne i aktionsforskning, kan skabe kollektive frirum, hvori ny erkendelse kan formes. Ny viden, som fantasifulde fremtidsudkast, er viden om eller erkendelse af mulige praktiske alternativer til samfundets reificerede indretning. Frirummet benyttes med andre ord til at forbedre mulige radikale samfundsforandringer. I formation af denne fremtidsorienterede viden spiller forskeren rollen som ham/hende, der sikrer, at eksperimentet debatteres i en fri utopisk ånd. I denne erkendelse er forskeren ikke ansvarlig for, at sand viden opstår, men kun ansvarlig for en demokratisering af viden. Herved bliver forskeren forvalter af demokratiserende og kundskabsudviklende arenaer. EVK indeholder et deltagerperspektiv, et *action turn*, der tager sit afsæt i *language turn*, associeret med dialogisk aktionsforskning, fordi EVK-lederen aktivt søger det nye via praksis. EVK arbejder med empiriske analyser af de deltagende aktører, men ud fra den præmis, at det begrebsapparat, der skal synliggøre aktørerne og deres fremfærd, udvikles fra denne praksis selv, dvs. gennem eksperimentet. Deri er EVK forskellig fra Kritisk Utopisk Aktionsforskning, der henter sit kritiske blik, ikke i deltagerne selv, men i en ramme opstillet på baggrund af kritisk teori. De græske dyder er i relation til ovenstående en meget mere fri fortolkningsramme. Ny viden, som CSI-koncepter, er viden eller erkendelse om mulige praktiske alternativer til samfundets konserverende indretning – men i modsætning til frirummet, associeret med Kritisk Utopisk Aktionsforskning, er rummet ikke gearet til at forberede mulige radikale samfundsforandringer. I stedet foregår der en eksistentiel afklaring af, hvad det er rimeligt at ændre/ikke ændre ved reificeringen via forskellige kreative forslag. I formation af denne fremtidsorienterede viden spiller forskeren rollen som ham/hende, der sikrer, at eksperimentets deltagere bliver eksponeret for det hybridiskabende. I denne erkendelsesproces er forskeren ikke ansvarlig for, at sand viden opstår, men for at deltagerne virkelig eksperimenterer med deres roller og deres kreativitet. Social forandring hænger sammen med rolleskift.

Fortolkning af forskningsprocessen

Selve fremskrivningen af afhandlingen er foregået i en akademisk hermeneutisk proces, hvor jeg har brugt kildemateriale og refereret til det. De steder, hvor skelsættende beslutninger er blevet taget, har jeg ladet beslutningsdokumenter fremstå i original version for læseren. Derved bliver min fortolkning hæftet op på de beslutninger, udviklinger og referater, datamaterialet indeholder – et materiale som andre har godkendt undervejs i processen. I min fremskrivning af afhandlingen har jeg specielt fremhævet de valg, jeg som EVK-forsker har taget undervejs. Jeg har bestræbt mig på at gøre mine valg klare, transparente og artikulerede for læseren – således at jeg fremfører en argumentation for valgene, som læseren kan tage stilling til. Når læseren spørger, hvorfor han skal lytte og tage ved lære af, hvad jeg har fundet frem til, nytter det ikke, at jeg argumenterer, at jeg har valgt at angribe vidensgenereringen fra dette eller hint sted. I stedet har jeg forsøgt at vise, hvilket gode jeg har arbejdet herimod – hvis jeg har været bevidst om dette forlods. Jeg har samtidig undervejs argumenteret for, hvorfor den vej, jeg har valgt, er bedre i forhold til CSI end andre arbitrære vaner og meninger. Dette argument er bedre i forhold til validitet og ændrer forskningens status fra bare at være deskriptiv – kun en dokumentation af det, der faktisk hændte undervejs i forskningsforløbet – til at være normativ præ-deskriptiv og argumentationsbaseret (Eikeland; 2006:199). I det objektivistiske eksperiment er sand viden opnået, når det er muligt at forudse resultatet af et eksperiment. Muligheden for at opstille denne form for viden betvivler aktionsforskningen. Greenwood & Levin (1998) mener, at viden er opnået, hvis den fælles dom er, at resultatet løser det initiale problem. Dette kriterium opfylder vinderkoncepterne i allergi- og it-færdighedseksperimentet. For mig personligt har det været vigtigt at bidrage til forståelse af ledelse af CSI, men dermed ikke sagt, at forskningsprojektet kun er en succes, hvis den valgte samarbejdsform virker. Derved ville jeg skrive mig ud af min egen forskningstradition. Den viden og det ledelsesregi, jeg har fremlagt, er lokalt gældende for Nordic Sirius, men processen og erfaringerne kan inspirere andre til at bruge forløbet og EVK til deres eget formål.

Forskningsetik

Indledningsvis er empiriarbejdet i denne afhandling guidet af de retningslinjer, som Letter of Intent opstiller mellem Nordic Sirius, CBS og mig (se kapitel 2, tekstboks 2). Kort opsummeret, opstiller dokumentet ansvar og forpligtelser for alle aktører i forskningsprocessen. Dokumentet indeholder også en vejledning til, hvorledes konflikter bliver løst. Jeg benytter mig af denne vejledning i Letter of Intent i 2007, da jeg påpeger, at det eksperimentelle (forskningen) bliver fastlåst i daglig drift. Dette fører til samtaler mellem forskningens parter, men giver ingen konkrete løsninger. I stedet for at opfatte denne udvikling som en stadig overtrædelse af forskningsaftalen mellem parterne vælger jeg at opfatte udviklingen som udtryk for organisationens Business Common Sense. Jeg har indgående behandlet relationen mellem Nordic Sirius, VTU og mig i erhvervsrapporten: ”Ud af elfenbenstårnet” (2010). På grund af Business Common Sense’ centrale rolle i afhandlingen – et reaktionsmønster – der ikke var anticiperet af projektets parter, har jeg efterfølgende valgt at anonymiseret virksomhed, branche og interne deltagere i forskningsprocessen. Dette forsknings etiske valg er taget på baggrund af nedenstående overvejelser:

- *Forskning skal offentliggøres.* Dette princip er højaktuelt med fx Milena Penkowa sagen. Uden dette offentlighedsprincip er videnskabelig uredelighed i langt højere grad muligt. Dertil kommer at rygraden i forskningsverdenen er åbne peer reviews.
- *Tavshedspligten.* Jeg har som led i min erhvervsPhD-ansættelse hos Nordic Sirius underskrevet en standard tavshedserklæring, der i teorien gør det umuligt at publicere afhandlingen offentligt. Denne tavshedspligt er muligvis opvejet af, at Nordic Sirius har underskrevet VTU’s erhvervsPhD-ordning, da de ansatte mig. Rækkevidden af de juridiske forhold er ukendt ved indlevering af afhandlingen.
- *Virksomhedens ret til at holde læreprocesser fortrolige.* Nordic Sirius og New Markets har på intet tidspunkt afskåret mig fra at deltage i virksomhedens interne processer. Jeg har været med til det hele – og New Markets bestrider ingen af de dokumenter eller faktuelle oplysninger jeg fremlægger.⁵⁰ Deres argument er, at virksomhedens interne læreprocesser dårligt egner sig til offentliggørelse. Min overvejelse er, at hvis virksomheden føler det er for delikat at stå offentligt frem, kan det meget vel tænkes, at de og andre virksomheder i fremtiden ikke åbne op for interne læreprocesser med forskerdeltagelse, hvis forskningsviden offentliggøres med reference til deltagende virksomhed.

⁵⁰ Innovationschefen for New Markets og Nordic Sirius har læst afhandlingen i nærværende form.

- *Den erhvervsPhD-studerendes ret til offentliggørelse og indtræden i forskerstanden.* Min hovedvejleder på CBS Daniel Hjort ser dette således: “Also for you, it would be rather strange not to enter the world of scholarship via your PhD thesis. If it is not public, it is not participating in that great tradition of generosity that peer work entails.”

Datakilder i afhandlingen

I afhandlingen har jeg baseret min empiriske fremskrivning på følgende datakilder:

Referater, notater og beslutningsdokumenter fra alle møder mellem deltagende aktørgrupper og mig. Jeg har haft en bisidder tilknyttet alle de i afhandlingen refererede innovationseksperimenter. Under pilotfasen er min bisidder innovationschefen for New Markets, og under Intermezzo og Nye innovationseksperimenter er det den nyansatte dramaturg fra New Markets, der er min bisidder. I de fleste tilfælde har ovenstående personer set, gennemlæst og kommenteret notater, som jeg har nedskrevet undervejs i processen. Et eksempel på sådanne dokumenter er referatet fra jobsamtalen fremlagt under intermezzoet. Dokumenter af denne type har været skelsættende for, hvorledes begivenhederne efterfølgende har udviklet sig, og for hvorledes projekterne tog en drejning. Undervejs har jeg benyttet mig af Walls of Confessions under alle innovationseksperimenter, dvs. vægaviser, der i stikord fastholder, hvad gruppen kom frem til. Disse stikord er efterfølgende skrevet ind, enten i New Markets database, Hypatia, eller i min forskningsdagbog. Normalt har jeg bedt min bisidder udforme dokumenterne for at undgå, at min egen umiddelbare fortolkning af begivenhederne skinner igennem dataindsamlingen. Jeg har via denne fremgangsmåde bestræbt mig på at se på datamaterialet som noget, de deltagende aktører primært selv skulle bruge efterfølgende, og ikke som noget der alene blev skabt med et akademisk forskningsperspektiv som ramme. Det er lykkedes forskningsprojektet helt at undgå fordoblede virkeligheder, dvs. etablering af dialoger og processer, som kun er begrundet i forskerens behov. Jeg har under de sidste innovationseksperimenter også benyttet min bisidder som referent af dialogerne. Min bisidder er, som dramaturg, uddannet i at tage referat fra bl.a. skuespil. Disse referater er efterfølgende blevet renskrivet og indgår i mine forskningsjournaler. Jeg har under alle innovationseksperimenterne valgt at flytte aktørerne rundt, således at omgivelserne understøtter den del af processen, jeg er i gang med. Nogle gange har de deltagende aktører skiftet lokalitet 4-5 gange under en prøve og brugt lokaliteterne meget dynamisk.

The Challenge of Scope

Endelig er spørgsmålet, hvorledes viden fra aktionsforskningsforløbet kan bruges af læseren? Traditionelt generaliserer forskere inden for de deskriptive-analytiske paradigmer ved at studere en case eller et sæt af cases, og derfra drage konklusioner med reference til alle andre cases af samme type. Denne type generaliseringer kan fra aktionsforskningens perspektiv kritiseres, primært ud fra argumentet om at forskningseksperimentet som social konstruktion altid synes skabt i kollaboration mellem forsker og deltager. Man kan derfor ikke efterfølgende fjerne forskernes aktive deltagelse i casen og lade teorien tale alene. I stedet er der brug for en social proces, der indarbejder udfordringen om at nå et større scope af aktører. Dette kunne pege imod opbygningen af netværk, der kan bringe en bred vifte af aktører sammen for at debattere de ideer og praktikker, afhandlingen er et udtryk for. I ovenstående perspektiv kan Latours (1997) *Notion of hybrid* bringes frem. Gustavsen (2003(b)): "When change is mainly a sequence of hybrids, 'diffusion' cannot be a linear process; In fact, diffusion is not at all possible if diffusion is taken to mean that the same pattern is transferred from one organization to the next." Forskningsprojektet kan på ovenstående baggrund opfattes som en formidlingsplatform, som knytter an til andres erfaringer og måder at gøre tingene på inden for CSI.

Kapitel 9

Afhandlingens bidrag

Afhandlingen tager sit afsæt i forskningsspørgsmålet:

Hvilken funktion og rolle har ledelse for CSI?

Implicit og ubevidst, for både New Markets og mig, ligger der i ovenstående forskningsspørgsmål, at social innovation selvfølgelig kan udfoldes i en forretningsmæssig kontekst. Men denne forudsætning synes afhandlingens erfaringsdannelse imidlertid at sætte spørgsmålstejn ved. Derfor – og i tråd med afhandlingens videnskabelige udgangspunkt – tager dette kapitel mere form af 'lessons learned', end en egentlig konklusion i klassisk videnskabelig forstand.

De, der har læst Kafkas *Slotter*⁵¹, vil vide, at Kafka begynder romanen med, at personen K. en sen vinteraften ankommer til et lille samfund. Samfundet består af en mindre by, og oven for byen ligger slottet, der synes at regulere alt omkring det lille samfund. Slottets måde at gøre tingene på er for byen blevet en levemåde, som ingen stiller spørgsmålstejn ved. Gennem K.'s perspektiv som nyankommen og fremmed giver Kafkas roman indsigt i de leveregler, der hersker i og omkring slottet. Denne afhandling giver på samme måde adgang til en stor organisation, der har sine egne leveregler og sin egen kultur. K. er landmåler, og det er fra begyndelsen uklart, om han er kaldt til byen, eller om han kommer til byen på eget initiativ for at søge en stilling som landmåler. Dette er en vigtig pointe, fordi det på slottet skaber en grundlæggende tvivl om, hvem der tager initiativ til hvad, og med hvilke motiver. Hvem har egentlig ansvar for hvilke handlinger? K. bliver midlertidigt ansat som landmåler

⁵¹ Kafka, først udgivet i 1926, denne version 1992.

af slottet, men i stedet for at få mulighed for at udføre sit hverv bliver han gennem romanen fanget i slottets spil. Slottet og byen synes på mange forskellige niveauer ikke at ønske den opmåling, som en landmåler kan levere. Grænser skal ikke ekspliciteres og føres på kort. Forskningsprojektets situation er meget lig K.'s på den måde, at det kommer til Nordic Sirius som fremmed. Denne position bestyrkes yderligere af, at afhandlingens metodologi kræver en afstand til genstanden for forskningen; projektet kan ikke tillades at agere på organisationens egne præmisser. Forskningsprojektets metodologi bygger ligesom corporate social innovation på en kritisk konstruktiv ageren, der opfordrer organisationen til at revurdere deres umiddelbare forståelsesramme ud fra en eksistentiel værdiafklaring. Samtidig opfordrer projektet i kraft af sin engagerende rolle i forhold til CSI til en ny grænsedragning og til nedbrydningen af gamle skel. K. er ikke uden evner, og han besidder en tiltro til sine evner. Han lader sig ikke intimidere af slottet. På mange måder udfordrer og angriber han slottet frygtløst. Han tror på værdien af sit arbejde: på sandheden af den gode opmåling og måske i sidste ende på den retfærdighed, som kan følge heraf. Han tror på sin egen forstands evner, på sine kompetencer samt til en vis grad på sin politiske snuhed. Han er fast besluttet på at gøre byen til et hjem. Imidlertid sker der det, at hver gang han bruger sine argumenter, sin forstand, sine kompetencer og sin snuhed, kommer han ikke tættere på sit mål – i stedet korrupperer han sig selv yderligere. Slottet giver aldrig efter og åbner sig aldrig imod det nye, som han bringer med sig. Slottet vil ikke have med ham at gøre, med mindre han agerer på slottets præmisser alene.

Min funktion og rolle i New Markets som CSI-projektleder, baseret på bottom-up, er gennem 2006 klippefast. Alle referater og dokumenter, som afhandlingen har fremlagt, er New Markets egne dokumenter, dvs. afdelingsdokumenter, der afspejler en fælles kritisk konstruktiv aktionsforskningsproces, der involverer alle i afdelingen. En proces, der på mange måder fungerer optimalt, og New Markets gør det, som afdelingen er sat i verdenen til, nemlig at agere som en kritisk konstruktiv dialogpartner for organisationen. Afdelingen afkræver organisationens svar på, hvorledes dens koncepter og innovationer lever op til Nordic Sirius krav om menneskelighed i designet af nye produkter. Den skelsættende begivenhed opstår i det øjeblik, det går op for New Markets, at afdelingens første halve leveår er en anomali, som organisationen midlertidigt har tilladt. Fra begyndelsen af 2007 sætter organisationen ind med management, strukturer og systemer, og New Markets bliver

uden videre annekteret. Denne udvikling betyder bl.a., at arbejdsprocesser i afdelingen, der før var baseret på et bottom-up ledelsesregi, i stedet bliver top-down styret. I denne udvikling bliver forskningsprojektet til et individprojekt. Med reference til *Slottet* bliver K. som individ født. New Markets synes som afdeling fra 2007 og fra at kunne opfattes som en servicefunktion – frem for en kritisk konstruktiv dialog-partner for organisationen. Alle dokumenter, fremlagt af afhandlingen i intermezzofasen, er skrevet af mig som en indikation af, at forskningsprojektet ikke længere er en del af organisationens/New Markets virkelighed.

Ligesom K. vælger jeg at tro, at jeg ikke er uden evner, og jeg besidder en tro på mig selv, der gør, at jeg ligesom K. heller ikke bliver intimideret af slottet. Jeg bruger 2007 på at udfordre og angribe slottet. Casene under kapitlet *Intermezzo* beskriver dette angreb. Imidlertid overgår den samme skæbne mig, som overgik K. På trods af argumenter, forstand, kompetencer og en portion politisk snuethed, kommer jeg ikke tættere på mit mål, som er: at give CSI et hjem i organisationen. Jeg er med reference til kapitel 2, tekstsoks 1 ved at tabe kampen, og den totale eksklusion er en mulig realitet.

Jeg sadler efterfølgende om og via innovationskonkurrencen genvinder jeg fodfæstet i organisationen, som beskrevet under kapitel 5. Jeg bliver en del af organisationen igen, og K. som figur synes at forsvinde. I denne proces fødes Decorums æstetisk-etiske refleksionshorisont. Begrebet er ligesom liminaliteten en potentialitet, bare givet inden for grænserne af det allerede socialt accepterede. Utopien, som liminalitet næres af, er skiftet ud med en engageret realisme. Afhandlingens dokumenter fra kapitlet *Nye Innovationseksperimenter* beskriver en fælles og kritisk konstruktiv aktionsforskningsproces, givet i Decorums billede. Efterfølgende engagerer aktionsforskningsdeltagerne sig i en realisering af vinderinnovationsprojekterne, men projekterne strandede i sidste ende på manglende styring fra Nordic Sirius/New Markets side. Måske kan de sidste udviklinger, beskrevet under *Nye innovationseksperimenter*, langt hen ad vejen tilskrives forskningsprojektets størrelse i Nordic Sirius-organisationens store maskinrum. De Nordic Sirius ansatte, der får overdraget videreudviklingen af koncepterne fra *Nye innovationseksperimenter*, har ikke været en del af CSI-forløbet. Hvilket synes vigtigt for at kunne engagere sig i CSI.

Læst ud fra et strengt Kafka-univers kan afhandlingens erfaringsdannelse under nye innovationseksperimenter tolkes som forskningsprojektets forsøg på, ligesom K., at varme sig lidt i slottets tomme drosche i en situation, hvor eksklusion allerede er en realitet. Handlingsregiet, som Decorum og EVK udlægger, fører reelt ikke til noget generelt forandrende i organisationen. I dette perspektiv er organisationens præmisser så håndfaste, at CSI ikke har muligheder inden for dette domæne. Ovenstående udtrykker afhandlingens erfaringsdannelse på det lokale plan, og denne erfaringdannelse kan ikke generaliseres.

Da jeg læste Kafkas *Slottet* første gang – i marts 2010 – oplevede jeg en forløsning. Mine erfaringer fra forskningsforløbet blev gennem Kafkas æstetiske billede sprogliggjort, og heri lå kimen til en accept af de processer, jeg har været igennem. I *Slottet* finder K. aldrig ud af naturen af den modstand, der møder ham undervejs. Slottets veje fremstår uransagelige. Men gennem Kafkas fortælling om slottet og K. bliver det muligt for læseren at finde mening: En forståelseshorisont er udlagt. Jeg håber, at afhandlingen kan gøre det samme: udlægge en forståelseshorisont for ledelse af CSI. I kapitel 2 sprogliggør afhandlingen CSI som en *hybridskabende* og *balanceret* innovationsindsats mellem strategiske (den private), normative (den sociale økonomi) og borger-orienterende (det offentlige) mål. Denne sprogliggørelse af CSI, som et selvstændigt forskningsfelt, findes, så vidt jeg ved, ikke forlods for denne afhandling. Derefter udlægger afhandlingen en klar case om, at CSI strategisk er ønsket af organisationen, men at praktisk ledelse af CSI møder modstand. I mine øjne kan empirifortælling agere et spejl, der gør det muligt for andre efterfølgende at orientere sig.

Decorum og ledelsesmetoden EVK transcendere det lokale og udlægger i et orienterende perspektiv en måde, hvorpå aktører med en CSI-praktiker i maven, til trods for Business Common Sense, kan forstå mekanismerne i og omkring en organisation og følgelig agere derefter. Heri spiller den æstetisk-etiske horisont i Decorum en vigtig rolle. Sidstnævnte begreber er kun torso'er, og de fortjener mere forskning, men de er allerede nu et bidrag til, hvordan man på konstruktiv vis kan bryde virksomhedselementet op mod det nye i social innovation.

Ledelsens funktion og rolle i CSI

Gennem afhandlingens erfaringsdannelse kan forskningsspørgsmål, der sprogligt spiller på to betydninger, ledelse af CSI, og CSI-ledelse, besvares. Men indledningsvis er det centralt at fremhæve på baggrund af erfaringsdannelsen i afhandlingen, at CSI først og fremmest er et paradoks for moderne organisationer. Et paradoks mellem bottom-up ledelsesprocessen, der er nødvendig for et CSI-communitas kan dannes, og management top-down processen, der er nødvendig for daglig drift.

CSI-ledelse

Både New Markets og jeg følte ved rejsens begyndelse, at vi stod med en exceptionel mulighed for at realisere CSI i en stor OMX virksomhed, med hvad det indebar af muligheder og ressourcer. Vi hoppede ud i en eksperimentel CSI-praksis i forvisning om, at koncerndirektionen ville CSI; New Markets var fra dag ét udset til at være Nordic Sirius-organisationens egen udviklingsorganisation, et internt udviklingsrum med eget råderum – hvad kunne gå galt? Da Nordic Sirius, New Markets og forskningsprojektet i 2006 arbejdede for en NMB-bestyrelse, der udelukkende bestod af koncerndirektionen, var vi os ikke rækkevidden af CSI- paradokset bevidst. Vi var på tidspunktet optaget af at overkomme organisationens modstand, Business Common Sense, på andre niveauer end koncerndirektionsniveau. Resultatet af ovenstående blev, at frirummet, som New Markets gerne skulle repræsentere, begyndte at kollapse. Måske havde afdelingen og jeg indirekte en fornemmelse af paradoksets tilstedeværelse, bl.a. kaldte vi New Markets centrale database *Hypatia*; det sidste værn for fritænkning inden det dogmatiske tager over. Men kollapset var først endeligt, da New Markets på lige fod med resten af organisationen fik introduceret Balance Score Card i efteråret 2006. Parametrene i BSC-værktøjet var vægtet sådan, at der lå en indbygget favorisering af daglig drift på bekostning af udvikling, der blev nedtonet. Dette tiltag var fra koncerndirektionen nødvendigt, fordi Balance Score Card'et, som managementværktøj, fodrer målemæssig ensartethed. Uden denne BSC-måling kan organisationen ikke vide sig sikker på, om alle organisatoriske enheder er underlagt lige vilkår. Koncerndirektionen og New Markets var ikke bevidst om CSI-paradokset, da Corporate Venture Capital (CVC-horisonten) blev nedlagt i 2008 til fordel for joint venture tiltag i daglig drift-regi. Dette tiltag, som koncerndirektionen og New Markets gennemførte, for at understøtte forretningen lukke frirummet ned. Jeg var ikke bevidst om rækkevidden af

CSI-paradokset, da jeg igangsatte de nye innovationseksperimenter. Jeg var af den opfattelse, at innovationskonkurrencen tilhørte udviklingsorganisationen, og at jeg dermed entydigt havde sluppet daglig drift-regiet. I virkeligheden fulgte paradokset med mig i innovationskonkurrencen, og det skabte problemer undervejs. Jeg kunne fx have delt facilitering (at sammenligne med drift) og den filosofiske protreptik (at sammenligne med udvikling) på to aktører, to roller. Afhandlingen synes nemlig, at indikere, at man med fordel kan skelne de to ud fra CSI paradokset.

I dag ville jeg som CSI-leder vide, at det hybridskabende kun er mulig, når organisationen og koncerndirektionen er bevidst om distinktionen mellem drift og udvikling. CSI-lederens succes i moderne organisationer synes derfor at hænge sammen med indsigt i ovenstående paradoks. CSI-lederes funktion er altså at bevidstgøre paradokset i organisationen – både på organisations- og direktionsplan. Dernæst er det lederens rolle at facilitere processer mod Decorum – her udlægger EVK et handlingsregi. Opgaven er at lede et CSI-’Gemeinschaft’ frem, som grundlag for en holdningsmæssig overvejelse over, hvorledes man overlapper, det man vil ’gøre’ og det man vil lave ’lave’. CSI-lederen viser i den forbindelse god dømmekraft idet han varetage rollen som udførende, men aldrig styrende. Han er den, der forbereder grunden for det nye, der skal komme, men han tager aldrig ’stikket hjem’. Netop, fordi han ved, at fællesskabet har brug for en egen forvandling, for at et CSI-communitas kan blive en mulighed.

Ledelse af CSI

Jeg er, efter erfaringsdannelsen i afhandlingen, af den mening at CSI-paradokset med fordel kan institutionaliseres i store organisationer, således at ledelse af CSI, fx fremstår gennem en CVC- udviklingshorisont (omtalt i kapitel 3). CVC-udviklingshorisonten skaber i afhandlingens erfaringsdannelse, det softwareudviklere kalder: *The Cathedral and the Bazaar*: Et muligt procesregi for management baseret på top-down processer og et procesregi for CSI-ledelse, baseret på bottom-up.⁵² Det, der gør *The Cathedral and the Bazaar*-tankegangen ekstra interessant i relation til CSI, er, at dette tanke sæt indfører et

⁵² *The Cathedral and the Bazaar* tankefiguren er på mange områder identisk med Pålhaugen (1998, 2002) “Development organisation” og “Productive organisation” omtalt i kap. 8.

forbindelsesled (fx en bestyrelse), der sikrer et vist omfang af koordination mellem de to procesregi. Dette forbindelsesled har overordnet til opgave at facilitere en bottom up baseret debat af organisationens langsigtede behov, ud fra ideen om et 'vi'. Dette skaber en arena-plads for CSI-lederen. Dette er nødvendigt, fordi CSI kræver et fællesskab, der omfatter organisationen. Dette forbindelsesled skal også have ansvar for at udstikke retningslinjer for, hvorledes CVC/CSI-medarbejdere opnår løn og evt. bonus i forhold til realisering af CSI-projekter. Ovenstående er nødvendigt for at forhindre, at modervirksomhedens Business Common Sense indirekte sniger sig ind via løn- og bonusstrukturer i CVC-enheden. Det skal være muligt at opnå karrieremæssig fremgang på baggrund af det kritiske – ellers er CSI ikke mulig.

Den konceptualisering, der ideelt udtrykker Decorum, er ikke let at finde. I forsøget på at systematisere en ledelsesmæssig vej mod Decorum har afhandlingen bidraget med at skitsere EVK, et ledelsesregi. Decorum er på samme tid en livsbekræftende og resigneret tilstand. Det fremstår langt klarere for mig, end da jeg oprindeligt begyndte at udvikle Decorum – langt klarere end da jeg igangsatte Nye innovationseksperimenter. Kampen for CSI er kun mulig på banen, ikke uden for.

Dansk resumé

Hvilken funktion og rolle har ledelse for CSI?

Med afsæt i ovenstående forskningsspørgsmål rapporterer denne afhandling fra et 3-årigt aktionsforskningsprojekt med et forandringsintenderende sigte inden for forskningsfeltet social innovation. Afhandlingen placerer sig i forlængelse af ovenstående interesse og udfolder social innovation i relation til ledelse i en forretningsmæssig kontekst – et forskningsområde, der internationalt også kaldes *Corporate Social Innovation (CSI)*, (Kanter 1999, Jupp 2002).

På baggrund af forskningsspørgsmålet vil afhandlingen først og fremmest rejse en debat af muligheden for CSI i store organisationer. Denne debat bliver bl.a. initieret på baggrund af afhandlingens to centrale begreber: *Business Common Sense* og *Decorum*. Business Common Sense beskriver den forandringsmodstand, der opstår, idet New Markets sætter CSI-forløb i gang. Begrebet, Decorum, skal forstås inden for dydsetikkens univers, men begrebet er samtidig en filosofisk udbygning i relation til dydsetikken. Decorum beskriver en mental tilstand, som det er muligt at konceptualisere æstetisk-etisk på baggrund af en indsigt i det fælles. Både Business Common Sense og Decorum har selvstændig relevans i relation til ledelse af CSI og begge begreber er skabt i forlængelse af New Markets og forskningsprojektets selvoplevede praksis. Ovenstående begreber skal ses i relation til afhandlingens ledelsesmetode, Evokativ Konceptualisering (EVK), der er det egentlige produkt af erfaringsdannelsen i afhandlingen. EVK udlægger på baggrund af aktionsforskningen i afhandlingen en funktion og rolle for ledelse under CSI. EVK præsenteres i afhandlingens kapitel 8. EVK er som aktionsforskningsmetode mere kritisk end Dialogisk Aktionsforskning, fordi EVK udlægger et handlingsregi, der tager EVK forbi *the linguistic turn*. EVK er mindre kritisk end Kritisk Utopisk Aktionsforskning, fordi det tager bestik af, hvad der er praktisk muligt. Utopien er lagt til side til fordel for en engageret realisme. – EVK er i afhandlingens perspektiv at opfatte som en ledelsesmetode, der

fremmaner og retter en ikke nærmere defineret kreativ potentialitet i en bestemt udfoldelsesretning, nemlig CSI. Dette gøres ved, at EVK indeholder en række nyudviklede metoder, der bl.a. med baggrund i teater dels afslører Business Common Sense for deltagerne, og dels assisterer tilstanden Decorum på vej. Det er en videnskabsfilosofisk pointe, at materialet for EKV-processen stammer fra deltagerne egne fornemmelser og stemninger omkring skabelsen af et 'vi' i processen. Deltagerne i EVK-processen evokerer sig selv og et fælles 'vi'.

Afhandlingen består af en prolog og ni kapitler:

Prolog:

I Nordic Sirius' hovedkvarter beslutter direktionen at oprette afdelingen New Markets. Afdelingens formål er at lede innovationsprocesser ud fra ansvarlige og forretningsmæssige perspektiver. New Markets har fra organisationen arvet innovationsværktøjer, der trækker på det strategiske og forretningsmæssige, men afdeling har ingen værktøjer, der mere systematisk aktiverer ansvarlighed og menneskelighed, som en innovationsressource. Derfor søger New Markets ny viden inden for området.

Kapitel 1: Intro

Afhandlingen positionerer sig under forskningsområdet social innovation, nærmere bestemt forskningsområdet CSI. Herefter fremlægges de håb og drømme, flere nationale og internationale aktører har forbundet med CSI. Afhandlingens hovedspørgsmål præsenteres, hvorefter der skelnes mellem ledelse og management (*leadership/management*). Management defineres som en top-down proces, der er uforenelig med CSI. Ledelse (Leadership) kan derimod være en katalysator for en bottom-up proces, der synes at være kendetegnende for CSI. Aktionsforskningen præsenteres som afhandlingens videnskabsfilosofiske metodiske og metodologiske udgangspunkt. Aktionsforskningen er valgt pga. CSI feltets nyetablerede karakter og for at undgå at instrumentalisere ledelsesgerningen under det forretningsøkonomiske domæne alene. Samtidig har aktionsforskningsfeltet generelt bidraget med en lang og righoldig erfaringsbaseret viden om etablering af et 'vi' i deltagerprocesser, baseret på bottom-up.

En central forudsætning inden for aktionsforskningen er, at ny viden kun kan skabes ved, at forskeren indgår i den praktiske forandring, som forskningsprojektet søger at iværksætte. Samarbejdet med Nordic Sirius præsenteres, herunder min rolle som projektleder med CSI som virkefelt. VTU's erhvervsPhD-ordning præsenteres som afsats for forskningsprojektets eksperimentelle stilling. Via aktionsforskningens videnskabsfilosofiske udgangspunkt bliver afhandlingens vidensproduktion praksisnær og relateret til afhandlingens casestudie, som tager sit afsæt i den lokale Nordic Sirius/New Markets kontekst. Forskningsprojektet præsenterer også aktionsforskningen som metode for ledelse af CSI. Derved bliver forskningsprojektets metodologi og metode en sammenvævet syntese, hvor projektets erfaringer og handlinger tager et metodologisk og metodemæssigt udgangspunkt i aktionsforskningen, der igen skaber nye erkendelser, der igangsætter nye refleksioner over aktionsforskning som metode/metodologi for CSI. Forskningsprojektet afviser indledningsvis dialogisk og kritisk utopisk aktionsforskning som udgangspunkt for CSI.

Kapitel 2: En indførende forståelsesramme for afhandlingen

Kapitlet begynder med at præsentere CSI-særtræk som *hybridskabende* mellem tre sektorer i vores økonomi. Den private, den offentlige og den sociale økonomi. Herefter afgrænses CSI i forhold til forskningsfelterne *CSR, Innovation, Socialt iværksætteri og den politiske forbruger*. Social innovationsfeltet udlægges herefter som tre trends: en forskningsmæssig, en politisk og en erhvervsøkonomisk. Kapitlet ender med at udlægge CSI og tre idealtypiske handlingsregier. Herefter præsenteres samarbejdet med Nordic Sirius og min egen vej til Nordic Sirius. Kapitlet afsluttes med at præsentere en samarbejdsaftale for forskningsarbejdet mellem parterne.

Kapitel 3,4 og 5: Praksiserfaring

I disse kapitler præsenterer afhandlingen sin empiri. Empirien består i alt af seks CSI-forløb, udviklet fra innovationsafdelingen, New Markets. De seks forløb er alle baseret på aktionsforskning. Kapitel 3 beskriver udviklingen af et innovationsteater i Nordic Sirius og en mobilbaseret varslingservice. Kapitel 4 præsenterer to cases: Nordic Siriushedsleverandør, der omhandler en nytolkning af selskabets rolle i samfundet og Involve, der omhandler skabelsen af en udviklingsbank for ikke-formuende. Kapitel 5 præsenterer to innovationsforløb; et i relation til allergi og et i relation til it-færdighed.

Kapitel 6: Dydsfilosofien og refleksion over praksiserfaringer

Kapitel 6 vender tilbage til den selvoplevede praksis, men denne gang i et debatterende og vurderende regi. Kapitlet begynder med en kritik af de to store moralfilosofiske positioner, nytteetikken og deontologien, som afsæt for CSI hybrid-tanker. Dydsetikken fremlægges på baggrund af en opsummeret kritik, som et nyt perspektiv på CSI. Dydsetikken undersøges nærmere, og i denne undersøgelse fremstår dyderne *tékhnê* og *phrónêsis* som centrale for CSI. *Tékhnê* er dedikeret til 'at lave' og er indbegrebet af det strategiske. *Phrónêsis* er dedikeret til 'at gøre' og guider den gode handling. Set fra en strengt dydsfilosofisk position kan disse størrelser ikke gøres til genstand for hybridtænkning. Jürgen Habermas' filosofi fremhæves som moderne normativ eksponent for en opretholdelse af skellet mellem et system baseret på *tékhnê* og livsverdenen baseret på *phrónêsis*. Hans filosofi er efterfølgende blevet kritiseret for at overse, at *tékhnê* er det moderne menneskes livsvilkår. En kritik forskningsprojektet er enig i. Afhandlingens fokus bliver i forlængelse heraf at skabe rum for et alternativt univers, der kan opstå via aktionsforskningen.

Dyderne er baseret på det individuelle, og det er derfor problematisk at overføre dem direkte til en organisatorisk praksis. Denne problemstilling mellem det individuelle og det kollektive leder til Ole Fogh Kirkebys (2001) udlægning af Victor Turners liminalitetsbegreb, som det der forbinder det individuelle/det fælles. Liminalitet undersøges som hybridskaber og forberedes for de første cases. Innovationscentret, Help on Call og innovationssymposiet gennemføres med liminaliteten som baggrund for ledelse for CSI. Erfaringsdannelsen debatteres, og forskningsprojektet forbereder et nyt eksperiment. Samtidig oplever forskningsprojektet under kapitel 4, *Intermezzo*, øget modstand mod nye CSI-projekter, hvilket leder til grundlæggende revurdering af afhandlingens forståelseshorisont. Denne revurdering leder til *Decorum*.

Decorum er en kreativ tilstand, hvor deltageren/deltagergruppen i et komplekst samspil formår at konceptualisere både det for fællesskabet relevante og det 'gode at gøre' i en situation. Mange mennesker besidder stor omsorg for samfundet og dets individer, men det er kun de personer eller organisationer, der evner at konceptualisere det relevante og det gode, der kan lukke på social innovation i en forretningsøkonomisk kontekst. Det er fra

Decorum, at CSI får sin næring og evne til at være teknisk og strategisk nyskabende. Samtidig gør den det gode over for kunder og brugere, fordi begrebet overordnet tager den anden som etisk størrelse som sit udgangspunkt. Decorum er altså den kreative mentale tilstand, hvori det lykkes at tilgodese hensynet til den allestedsnærværende tékhên med de hensyn phrônêsis rådgiver én om. Decorum har behov for en intim forståelse af *communitas* behov, i modsat fald kan der ikke skabes et fællesskab på tværs af markedet, og samtidig har Decorum behov for en intim forståelse af præmisserne for relevant forvandling på det praktiske niveau.

Kapitel 7: Business Common Sense, refleksion over praksiserfaringerne

Kapitlet debatterer den modstand, *Business Common Sense*, som afhandlingen mødte under CSI-forløbene. Begrebet Common Sense kan fra engelsk oversættes med 'sund fornuft'. Business Common Sense betyder altså ordret på dansk: Forretningsmæssig sund fornuft. Jeg har i afhandlingen valgt at fastholde brugen af det engelske begreb, fordi jeg gerne vil give begrebet et værktøjsmæssigt præg. Business Common Sense er nemlig udtryk for et mindset, der udlægger en bestemt tankegang, som forhindrer organisationen i at løfte CSI som en anderledes potentialitet. New Markets og jeg er ansat til at udfordre det gængse, og Business Common Sense repræsenterer både det mindset, der forhindrer os i at forsøge at ændre gængse tænkemåder, og den baggrund hvorfra organisationen almindeligvis tænker nyt. Business Common Sense er en afart af Max Webers *jernbur*, der på baggrund af empirien fremstår som en begrænset rationalitet, baseret på et bagudrettet fortolkningsperspektiv. Jeg opsummerer Business Common Sense i nedenstående anti-potentialitetstræk: Der er en *vanens magt* over Business Common Sense, fremtidige handlinger er dikteret af *tidligere handlingers succes*. I Business Common Sense ligger et krav om *ensretning*, *risikominimering* frem for risikovillighed og *fastholdelse af erhvervede privilegier*. For langt de fleste mennesker er Business Common Sense et ubevidst reservoir, hvorfra man instinktivt handler. For andre kan Business Common Sense også tænkes som et udtryk for et mere bevidst og kynisk valg – ud fra den betragtning, at den fastholder det eksisterende.

Kapitel 8: EVK, refleksion over praksiserfaringerne

Kapitel 8 er et metodologi/metodekapitel, og kapitlet udlægger en ledelsesmetode, *Evokativ konceptualisering* (EVK), for CSI. I kapitlet forholdes EVK til de to store aktionsforskningstraditioner i Norden: *dialogisk aktionsforskning* og *kritisk utopisk aktionsforskning*. Herefter opridses afhandlingens datakilder og den forskningsetik, som afhandlingen undervejs har været guidet af.

Kapitel 9: Afhandlingens bidrag

I kapitel ni fremlægges afhandlingens bidrag, der først og fremmest er en forståelseshorisont for ledelse af CSI. Afhandlingen sprogliggør CSI som en *hybridiskabende* og *balanceret* innovationsindsats mellem strategiske (den private), normative (den sociale økonomi) og borger-orienterende (det offentlige) mål. Denne sprogliggørelse af CSI, som et selvstændigt forskningsfelt, findes ikke forlods for denne afhandling. Derefter udlægger afhandlingen en klar case om, at CSI strategisk er ønsket af organisationen, men at praktisk ledelse af CSI møder modstand. Denne empirifortælling agerer et spejl, der gør det muligt for andre efterfølgende at re-orientere sig. Afhandlingens bidrag er at sprogliggøre modstanden som Business Common Sense: at sætte ord på noget, der i afhandlingens erfaringsdannelse før var uden mening. Decorum og ledelsesmetoden EVK udlægger i dette perspektiv en måde, hvorpå aktører med en CSI-praktikker i maven, til trods for Business Common Sense, kan forstå mekanismerne i og omkring en organisation og følgelig agere derefter. Heri spiller den æstetisk-etiske horisont i Decorum en vigtig rolle. Sidstnævnte begreber bidrager til, hvordan man på konstruktiv vis kan bryde det virksomhedsmæssige op imod det nye i social innovation.

English summary

What is the function and role of leadership for CSI?

Basically the aim of social innovation is to do good for others and the aim of business is to make a profit for you. How can these opposite aims be synthesized together in a leadership form? This dissertation answers these questions through a dialogue between practice, theory and philosophy. It investigates the potential of philosophical-dialogical practice and drama to transform abstract personal/social values and business venture aspirations into practical concepts within the field of corporate social innovation (Kanter, 1999; Jupp 2002). The dissertation develops an understanding of CSI as an essential trans-organisational project in which creative forces join hands with collective dialogue processes.

The work of facilitating participants to conceptualize CSI is first addressed and later analyzed through Victor Turners theory of *Liminality* (1984). The empirical findings generated through action research serve as a point of entry to a critical dialogue with liminality. The thesis then challenges liminality as a practical tool for CSI leadership. Liminality only seems possible when all participants feel an urgent need for change. These empirical and theoretical findings lead to the conceptualisation of *Decorum*. Decorum is a complex Cicero terms that means 'proper' and 'timing' at once observing both the formal and the temporal or situational aspects. The dissertation uses the term 'Decorum' to reposition a term that addresses both social and business aspects all at once. This is done through a leadership process called: Evocative Conceptualisation (EC). It is a philosophical point that the material for the EC process comes from participants' own feelings and sentiments about the creation of a 'we' in the process. Participants in the EC evoke the process itself and a common 'we'.

EC consists of four different levels that are repeated over a period of five weeks. At the first level the participants in the process are required to conceptualize two CSI concepts in relation to the overall theme. These concepts are considered a starting point for EC. The next level revolves around a philosophical-dialogical method called *Protrepitic* (Kirkeby 2009, 2008). Protrepitic dialogue is about realizing the values that inform our lives and as such form our lives. Through the process of protrepitic dialogue, the participants are offered the possibility to know themselves through a reflective process. In level three, the participants act out their potential CSI concepts in front of the other participants through the assistance of professional actors. This process reveals to which extent the potential CSI concept lives up to the participants' core values. If the potential concepts are not consistent with core values, the process of "fusion cuisine" opens up for new concepts among the participants. At level four, the participants are asked to vote amongst all the concepts in the participant group. At the same time, the participants must deliver an explanation for voting in favour of or against concepts within the group. The two concepts that get the most votes are considered inspiration for the next week's event where participants are required to deliver two new concepts. The leadership process is then repeated. The dissertation considers Decorum and Evocative Conceptualisation to bring answers to the main question raised in the beginning of the thesis.

The dissertation consists of nine chapters and a prologue:

Prologue: How can Nordic Sirius⁵³ facilitate innovation processes in accordance with the both compassionate and business innovative aims?

In Nordic Sirius' headquarters the group executive management decides to create a New Markets Division. The aim of the division is to lead the company's innovation efforts based on both responsible and business perspectives. New Markets has inherited innovation tools from the organisation, but the division has no tools for bringing humanity to business innovation. New Markets is therefore seeking new knowledge in the field.

⁵³ Nordic Sirius is

Chapter 1: Introduction: The dissertation is positioned in the research field, Corporate Social Innovation.

The thesis is positioning itself in the research area of Corporate Social Innovation. The dissertation then distinguishes between leadership and management. Management is defined as a top-down process that is incompatible with CSI. However, leadership can be a catalyst for a bottom-up process, which seems to be the hallmark of CSI. Action research is presented in the thesis as a methodical and methodological starting point. A key prerequisite for action research is that new knowledge can only be created by the researcher to enter into practical change which the research project seeks to implement. The cooperation with Nordic Sirius is presented, including the researcher role as project manager with CSI as scope.

Chapter 2: An introductory framework for understanding the thesis

This chapter begins by presenting CSI as a hybrid generated between the three sectors of our economy; the private, the public and the social economy. CSI is then related to research fields such as: CSR, Innovation, Social Entrepreneurship and the Political Consumer. The chapter concludes with a presentation of the cooperation between Nordic Sirius and myself as well as my own path to Nordic Sirius.

Chapter 3,4, and 5: Practical Experience

In these chapters I present my empirical material consisting of a total of six CSI experiments, developed from the division, New Markets. Chapter 3 describes the development of an innovation centre (innovation theatre) in Nordic Sirius and a mobile based alert service called Help on Call. Chapter 4 presents two experiments; one related to New Markets and one related to the creation of a development bank for non-wealthy people. Chapter 5 presents two CSI-experiments; one in relation to allergy and one in relation to IT skills.

Chapter 6: Virtues and reflections on practical experience

Chapter 6 returns to the self-perceived experiments, but this time within a debating and evaluative framework. The chapter begins with a critique of the two major moral philosophical positions, utilitarianism and deontology, as the impetus for CSI hybrid thoughts. Virtue ethics is presented as a new perspective on CSI. Virtue ethics is explored,

and in this study, the virtues *tékhnê* and *phrônêsis* appear as central to the CSI. *Tékhnê* is dedicated to 'making'. *Phrônêsis* is dedicated to 'doing' and guides the good action. These virtues are not the subject of hybrid thinking. Jürgen Habermas' philosophy is emphasized as a normative modern exponent of maintaining the distinction between *tékhnê* and *phrônêsis*. His philosophy has been criticized for neglecting the *tékhnê* in modern man's living conditions. Virtues are based on the individual, and therefore it is problematic to transfer them directly to an organizational practice. This issue is how the individual and the collective connect. This leads to Ole Fogh Kirkeby's (2001) interpretation of Victor Turner's liminality as the connecting force. Liminality is debated in the light of the CSI experiments. This leads to Decorum. Decorum is a creative state where the participant, in a complex interaction, is able to conceptualize both the community 'relevant' and the 'nice thing to do' in a situation. Many people have great solicitude for society and its individuals, but it is only those persons or organizations that are able to conceptualize the relevant and the good that can capitalize on CSI. It is from decorum that CSI gets its ability to be technically and strategically innovative and, at the same time, contribute to doing good for customers.

Chapter 7: Business Common Sense, reflection on practical experience

This chapter discusses the organizational resistance to CSI, which I have called Business Common Sense. Business Common Sense is a critical concept that describes why the organization prevents itself from lifting CSI as a different potentiality. New Markets and I were hired to challenge the mainstream, and Business Common Sense represents both the mindset that prevents us from attempting to change conventional ways of thinking, and the background from which the organization generally thinks innovatively. Business Common Sense is derived from Max Weber's 'iron cage' (Max Weber 1922/1992). It is a bounded rationality based on a retrospective interpretation. It is a habit. Business Common Sense requires uniformity and it is informed by risk minimization rather than risk taking. Finally, Business Common Sense is the retention of acquired privileges. For most people, Business Commonsense is an unconscious reservoir from which one instinctively acts. For others, Business Common Sense is a cynical choice - on the grounds that it maintains the existing.

Chapter 8: EC, reflection on practical experience

Chapter 8 is a methodology chapter. The chapter classifies and debates Evocative Conceptualization (EC) between two major action research traditions in Scandinavia: Dialogic Action Research and Critical Utopian Action Research. The chapter then outlines data sources and the dissertation's research ethics.

Chapter 9: The contribution

Chapter 9 begins by presenting the thesis contribution as primarily an understanding of the leadership of CSI. Decorum and EC pave the way for CSI actors, despite Business Common Sense.

Bibliografi

- Abrahamsson**, Bengt. *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur, 1989
- Adorno**, T. & Horkheimer, M. "Soziologie und empirische Forschung" in Adorno, T. & Horkheimer, M. *Soziologica*. Frankfurt am Main: Syndicat/EVA.
- Alexander**, Bobby, C. *Victor Turner revisited*. Atlanta: Scholars Press, 1991.
- Anscombe**, G. E. M. Modern Moral Philosophy, *Philosophy* 33, NO. 124, 1958.
- Argyris**, C. & Schön, D. *Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978.
- Aristoteles**. *Poetics*. Transl. by S. Halliwell. The Loeb Classical Library, Cambridge Massachusetts, London: Harvard University Press, 1995/2005.
- Aristoteles**. *Nicomachean Ethics*. Transl. by H. Rackham. The Loeb Classical Library, Cambridge Massachusetts, London: Harvard University Press, 1924/2005.
- Asheim**, Ivar. *Hva betyr holdninger? Studier I dydsetikk*. Oslo: Tano, 1997.
- Austin**, Robert and Devin, Lee. *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artist Work*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. 2003.
- Austin**, Wendy. The Terminal. A Tale of Virtue, *Nursing Ethics* 14 (1), 2007.
- Balwin**, Chris & Bicat, Tina. *Devised and Collaborative Theater – A Practical Guide*. Ramsbury, Marlborough: The Crowood Press Ltd, 2002.
- Bargal**, D. Personal and Intellectual Influences Leading to Lewin's Paradigme of Action Research. Towards the 60th Anniversary of Lewin's Action Research and Minority Problems (1946). *Action Research*, no. 4 (4), s. 367-388, 2006
- Baumlin**, James S. and Phillip Sipiora (Editors). *Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory, and Praxis*. Albany: State U of New York Publishing, 2002.
- Bekker-Schmidt**, R. & Axeli-Knapp, G. *Geschlechterrennung: Geschlechterdifferenz. Suchbewegungen sozialen Lernens*. Bonn: Dietz, 1987.
- Block**, Z. and MacMillian, I. C. *Corporate Venturing – Creating New Business within the Firm*, Cambridge M.A.: Harvard Business School Press, 1993.

Bogason, Peter. *Forvaltning og Stat*. Herning: Systime, 1992.

Bogason, Peter. En disaggregeret offentlig sector? *Politica* 27. Årg., nr. 1: 5-23, 1995

Bogason, Peter og Eva Sørensen. *Samfundsforskning Bottom up – teori og metode*. København: Samfundslitteratur, 1998.

Bradbury, Hilary; Mirvis, Phil; Neilsen, Eric; Pasmore, William. "Action Research at Work: Creating the Future Following the Path from Lewin". In *The Sage Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*. Reason, Peter & Bradbury, Hilary., Los Angeles: Sage Publications, Second Edition: 77-93, 2008.

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. Transformation Design, RED PAPER 02 London: Design Council. Retrieved March 21, 2010. From <http://www.designcouncil.info/RED/transformationdesign/TransformationDesignFinalDraft.pdf>

Canavale, Franco A. The Birth of Tragedy in Pediatrics: a Phronetic Conception of Bioethics. *Hursing Ethics*, Vol. 14, no. 5, s. 571-582. September 2007.

Christensen, Anne-Marie S. *Moderne dydsetik – Arven fra Aristoteles*. Aarhus Universitetsforlag: Århus, 2008.

Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

Cicero. *De Officiis*. Transl. By W. Miller. The Loeb Classical Library, Cambridge Massachusetts, London: Harvard University Press. 2004.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.

Deming, William, E. *Out of the Crisis*. Boston: The MIT Press, 1982

De Bono, Edward. *Six Thinking Hats*. New York: Back Bay Books, 1985.

Drucker, Peter, F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 2red. ed. Oxford: Butterworth- Heinemann, først publ. i 1985, denne version er fra 1999.

Du Gay, Paul. *Hyldest til Hyldest til bureaukratiet - Weber, organisation, etik*. København: Hans Reitzels Forlag, 2007.

Eikeland, Olav. *The ways of Aristoteles: Aristotelian Phrónêsis, Aristotelian philosophy of dialogue, and action research*. Bern: Peter Lang, 2008.

Eikeland, Olav. "The Validity of Action Research – Validity in Action Research" in *Action and Interactive Research – Beyond Practice and Theory*. Aagaard Kurt Nielsen & Lennart Svensson, (red.) Maastricht: Shaker Publishing, s. 193-240, 2006.

Elkington, J., & Hartigan, P. *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2008.

Engelsted, P. H. "The Development Organization as Communicative Instrumentation: Experiences from Kalstad program" in *Beyond Theory: Changing Organizations through Participation*. Toulmin, S. & Gustavsen, B. (eds.) Amsterdam: John Benjamin Publishing.

Flyvbjerg, Bent. *Making Social Science Matter – Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

Foster, M. An introduction to the Theory and practice of Action Research in Work organizations. *Human Relations*, vol. 25, no. 6, s.529-556, 1973

Emmery, Fred & Thorsrud, Einar. *Democracy at Work*. Leiden: Nijhoff, 1976

Freire, Paulo. *The Pedagogy of the Oppressed*, New York: Continuum, 1960.

Gennep, Arnold van. *The Rites of Passage*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group, først publiceret på fransk i 1908, denne engelske version er fra 2004.

Gibson-Graham, J.K. *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006.

Gillam, Alice M. (review): James S. and Phillip Sipiora (Editors). *Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory, and Praxis*. Albany: State U of New York Publishing, 2002. in *JAC, rhetoric, writing, culture, politic*, Volume 23, Issus 1. Milwaukee: University of Wisconsin, 2003.

Gluckman, Max. *Rituals of Rebellion in South-east Africa*. Manchester: Manchester University Press, 1954.

Goli, Marco & Rezaei, Shahamak. *En verden til forskel*, trykt Iværksætterrådgivningen i Danmark, GEM-analogien, København: Børsen 2005.

Goli, Marco & Rezaei, Shahamak. *Det duale arbejdsmarked i et velfærdsstatsligt perspektiv – et studie af dilemmaet mellem uformel økonomisk praksis og indvandreres socioøkonomiske integration*. Afslutningsrapport 2006.

Greenwood, Davydd & Morten Levin. *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 1998.

Gustavsen, Björn. Action Research and the Problem of the Single Case. *Concepts and Transformation*, vol. 8(1), s. 93-99, 2003.

Gustavsen, Björn. Theory and Practice: the Mediating Discourse in Reason, Peter & Bradbury, Hilary. *The Sage Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, Los Angeles: Sage Publications, Second Edition, 2008.

Gustavsen(a), Björn. *Dialogue and development. Social science for social action*. Assen: Van Gorcum, 1992

Gustavsen(b), Björn. *Dialogue and Development Action Research and the Restructuring of Working Life*, Stockholm: The Swedish Center for Working Life, 1992.

Habermas, Jürgen. *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1981. (på engelsk: *The theory of Communicative Action*. Boston, 1984

Hildebrandt, Steen & Søren Brandi. *Lærende organisationer*. København: Børsen, 1998.

Hjern, Benny. Implementation Research – The Link Gone Missing. *Journal of Public Policy* 2, no. 1: 301-308. Februar 1982.

Hjern and Chris Hull. Implementation Research as Empirical Constitutionalism. *European Journal of Political Research* 10, No. 2:105-115, Special issue 1983

Hjern, Benny and Chris Hull. *Helping small firms grow: An implementation approach*. Kent: Croom Helm Ltd, Provident House, Burrell Row, Beckenham. 1987

Hjort, Daniel and Steyaert, Chris. *New movements in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. 2003.

Hockerts, K. and Morsing, Mette. *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility, 2008.

Hockerts, K. and Morsing, Mette. *CRS-Driven Innovation – Towards the Social Purpose Business*, 2009. Publiceret på www.csrinnovation.dk

Hulgård, Lars (red.); Andersen, Linda Lundgaard (red.); Bagger, Torben (red.). *Socialt Entrepreneurship*. Odense: Syddansk Universitetsforlag. 2010.

Hulgård, Lars og Andersen, Linda Lundgaard. *Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009*. Roskilde: Roskilde Universitet 2009.

Hulgård, Lars. *Sociale entreprenører – en kritisk indføring*. København: Hans Reitzels Forlag, 2007

Hulgård, Lars. *Værdiforandringer i Velfærdsstaten – Et weberiansk perspektiv på sociale forsøgsprogrammer*. København: Forlaget Sociologi 1997.

Israel, Joachim. *Fremmedgørelse – fra marx til moderne sociologi en makrosociologisk analyse*, oversat fra svensk, Kbh.: 1970, 1969.

- Ibsen**, Claus & Sønderkov, Thomas Stengade. *Mønstergenkendelse – Normativitet og Entrepreneurship*, Speciale, Frederiksberg: Copenhagen Business School, 2004.
- Jungk**, Robert & N. Müllert. *Håndbog i Fremtidsværksteder*. København: Politisk Revy, 1884.
- Jupp**, Rachel. *Getting down to business – An agenda for corporate social innovation*. London: Demos, 2002.
- Kafka**, Franz. *The Castle*. Munich: Kurt Wolff Verlag: 1926/London: David Campbell Publishers Ltd. 1992.
- Kanter**, Rosebeth Moss. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, 1999.
- Karnani**, Aneel. Microfinance misses its mark, *Stanford Social Innovation Rewiew*, volume 5, number 3, 2007.
- Kim**, W, Chan & Mauborgne, Rene. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.
- Kirkeby**, O. F. et al. *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, 2008.
- Kirkeby**, Ole Fogh. *Organisationsfilosofi – en studie I liminalitet*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 2001.
- Kirkeby**, Ole Fogh. *Management Philosophy. A Radical-Normative Perspective*. Heidelberg and New York: Springer Verlag, 2000.
- Kirkeby**, Ole Fogh. *Secunda Philosophia*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 1999.
- Kirkeby**, Ole Fogh. *Ledelsesfilosofi Et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 1998.
- Latour**, Bruno. *Science in Action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1998.
- Lewin**, Kurt. *A dynamic Theory of Personality*. NewYork: McGraw-Hill, 1935.
- Lewin**, Kurt. *Principles of Topological Psychology*. NewYork: McGraw-Hill, 1936.
- Lewin**, Kurt. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, no. II, s. 34-46, 1946.
- Lewin**, Kurt. *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington D,C: American Psychological Association, (1948/1951) 2008.

Lorenzer, A. *Die Wahrheit der psychoanalytischen Erkenntnis*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974.

Morsing, M. & Schultz, M. Corporate Social Responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15: 323-338, 2006.

Morsing, Mette & Thyssen, Christina. *Corporate Values and Responsibility*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2003.

Moulaert, Frank; Hillier, Jean. What is social innovation? And why is it politically relevant. The European Union & Katarsis, 2009. Præsentationen kan downloades på: www.katarsis.ncl.ac.uk/ws/dokument/katasispoliocybrief1-50oct2009.pdf

Mulgan, Geoff; Caulier-Grice, Julie; Kahn, Lauren. *Study on Social Innovation*. London: The Young Foundation 2010/European Union, Bogen kan downloades fra http://www.socialinnovationexchange.org/files/Study%20on%20Social%20Innovation_22%20February%202010_0.pdf

Mulgan, Geoff. *Social Innovation – What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Geoff Mulgan (red.) Oxford Said Business School, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

Mulgan, Geoff; Wilkie, Nick; Tucker, Simon; Ali, Rushanara; Davis, Francis & Liptrot, Tom. *Social Silicon Valleys*, London: The Young Foundation, 2006.

Murray, Robin; Mulgan, Geoff & Caulier-Grice, Julie. *How to Innovate: The tools for social innovation*. Working Paper, The Young Foundation & NESTA, 2009.

Murray, Robin; Julie Caulier-Grice and Geoff Mulgan: The Open Book of Social Innovation, Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation, 2010. [Http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf)

Negt, O. *Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen*. Frankfurt am Main: Eur. Verlagsanstalt, 1969.

Nielsen, Kurt A. "Aktionsforskningens videnskabsteori – forskning som forandring" in *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Fulgsang, L. og Olsen, P. B. (red.) Frederiksberg: Roskilde Universitetforlag, s. 517-545, 2004.

Nielsen, Kurt Aagaard and Birger Steen Nielsen. "Methodologies in Action Research – Action Research and Critical Theory" in *Action and Interactive Research – beyond practice and theory*. Kurt Aagaard Nielsen and Lennart Svensson (Eds.). Maastricht: Shacker Publishing, 2006.

Nielsen, Drewes Lise. "The Methods and Implications of Action Research" in *Action and Interactive Research – beyond practice and theory*. Kurt Aagaard and Lennart Svensson (Eds.). Maastricht: Shacker Publishing, s. 89-115, 2006

Peters, Tom. *In search of Excellence*. New York: Harper PaperBack, 1982.

Pohlenz, Max. *Die Stoa. Geschichte einer geistigen Bewegung*. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1949.

Pohlenz, Max. 'To Prepon: Ein Beitrag zur Geschichte des griechischen Geistes', *Nachrichten von der Gesellschaft der Wissenschaft zu Goettingen Philologisch-historische Klasse*, Heft I. 1934. Reprintet, Dorrie, Heinrich (ed.). *Kleine Schriften*, Hildesheim: 2 Bände. Olms pp. 100-139, 1965

Pol, Eduardo; Ville, Simon. Social Innovation: Buzzword or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, vol. 38, s.878-885. 2009.

Reason, Peter & Bradbury, Hilary. *The Sage Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, Los Angeles: Sage Publications, Second Edition, 2008.

Pålhaugen, Øyvind. *The end of Organizational Theory*. Amsterdam: John Benjamins Publishing, 2008

Pålhaugen, Øyvind. *Developing development organizations*. In Levin, Morten (ed.) *Researching Enterprise Development: Action Research on the cooperation between management and labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publishing, 2002.

Pålhaugen, Øyvind. Aksjonsforskning: En nyttig vitenskap? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, no. 33, s. 231-251, 1992.

Roberts, Yvonne. New ways of Doing. *The Guardian*, mandag den 11. august 2008.

Sandford, N. Whatever happened to Action. *Journal of Social Issues*, Vol. 26, no. 6, s.3.23, 1970.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Boston, 1934.

Skjervheim, Hans. *Deltager og Tilskodder - og andre essays*. Oslo: Tantum Norli, 1957/1976.

Stringer, Ernest T. *Action Research*. London & Los Angeles: Sage Publications, 2007.

Sutton-Smith, Brian. *Games of Order and Disorder*. Paper: Forms of Symbolic Inversion. American Anthropological Association, Toronto, December, 1972.

Trist, Emmerly; Bamford, K.. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, no. 4, 3-38, 1951

Turner, Victor. *The Forest of Symbols. Aspects of Ndembu ritual*. New York: Cornell University Press, 1967.

Turner, Victor. *The Drums of Affliction: A Study of Religious Processes Among the Ndembu of Zambia*. Oxford. Clarendon Press, 1968.

Turner, Victor. *The Ritual Process*. London: Aldine, 1969.

Turner, Victor. *Dramas, Fields and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. 1974

Turner, Victor. "Frame, Flow and Reflection: Ritual and Drama as Public Liminality" i Michel Benamou and Charles Caramello, eds.: *In Performance in Postmodern Culture*. Madison, Wis: The Center for Twentieth Century Studies, University of Wisconsin – Milwaukee, 1977.

Turner, Victor and Edith L. B. Turner. *Image and Pilgrimage in Christian Culture: Anthropological Perspectives*. New York: Columbia University Press, 1978.

Turner, Victor. *From Ritual to Theatre. The Human Seriousness of Play*. New York: PAJ Publications, 1982.

Vanlaere, Linus & Gastmans, Chris 2010. Experiential learning of empathy in a care-etics lab. *Nursing Ethics*, Vol. 17 no. 3 pp 325-336, maj 2010.

Vetlesen, Arne Johan. *Dydsetik*. Oslo: Humanist Forlag, 1998.

von Hippel, Eric. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press. 1988.

von Hippel, Eric. *Innovation by User Communities: Learning from Open Source Software*. Sloan Management Review, July 2001.

Wall, John. Phronesis, Poetics and moral creativity. *Ethical Theory and Moral Practice* 6: 317-341, 2003.

Weber, Max. *Makt Og Byråkrati*. Oslo: Gyldendal 1992.

Weber, Max. *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. København: Nansensgade Antikvariat, 1995.

Westlander, Gunnela. *Researchers Roles in Action Research* in Kurt Aagaard and Lennart Svensson (Eds.). *Action and Interactive Research – beyond practice and theory*. Maastricht: Shacker Publishing, s. 45-61, 2006.

Yunus, Muhammad. *En verden uden fattigdom – Social virksomhed og kapitalismens fremtid*. København K: Informations Forlag, 2007.

Filmbibliografi

Spielberg, Steven. *The Terminal*. Forfattere (writers): Andrew Niccol and Sacha Gervasi. Hollywood: Produceret af DreamWorks SKG, Amblin Entertainment og Parkes/MacDonald Production, 2004

Index over figurer

Figur 1 Afhandlingens empiri i et tidsperspektiv	17
Figur 2: Sociale innovationseksperimenter i afhandlingen	17
Figur 3: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en CSI ethos.....	19
Figur 4: Tre definitioner af CSI.....	20
Figur 5: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en CSR ethos.	21
Figur 6: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en innovation ethos.....	23
Figur 7: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og en socialt iværksætter ethos.....	24
Figur 8: Relationen mellem de klassiske sektors ethos og politisk/etisk forbruger ethos...	25
Figur 9: New Markets power-point slide, <i>Innovationens fundament</i>	36
Figur 10: New Markets power-point slide, <i>Kompetancer for innovasjon</i>	37
Figur 11: New Markets power-point slide, <i>Modtagere af Business Opportunities</i>	38
Figur 12: New Markets power-point slide, <i>Tragten – input og opsamling</i>	39
Figur 13: Byggeafdelingens designplan	43
Figur 14: Scenografens designplan.....	43
Figur 15: Deltagere i it-færdighedsgruppen fordelt på ethos.....	96
Figur 16: Deltagere i allergigruppen fordelt på ethos.....	96
Figur 17: Plan over EVK forløb.	97
Figur 18: Oversigt over henholdsvis organisationsmedlemskab og <i>communitas</i>	127
Figur 19: Aristoteles' kategorisering af de intellektuelle og de moralske dyder.....	128
Figur 20: EVK's procesregi.....	181

Index over tekstbokse

Tekstboks 1: En første ledelseserfaring	33
Tekstboks 2: Letter of Intent.....	40
Tekstboks 3: Internt memo om Help on Calls forretningsplan.....	54
Tekstboks 4: Statements fra innovationssymposiets refleksionsvæg	57
Tekstboks 5: Deltagernes sorterer deres statement under temaer.....	58
Tekstboks 6: Statements fra refleksionsvæg efter Help on Call præsentation.....	59
Tekstboks 7: Statement på refleksionsvæg efter journalistens oplæg.....	59
Tekstboks 8: Deltagernes overvejelser over den gode rejse.....	61
Tekstboks 9: Kritiske succesfaktorer for den pre-opstillede it-platform.....	63
Tekstboks 10: Statement fra øvelsen ”omvendt brainstorm”.....	63
Tekstboks 11: Statement fra øvelsen omvendt brainstorm.....	64
Tekstboks 12: Resultatet af innovationssymposiet videregivet til marketing.....	65
Tekstboks 13: Resultatet af innovationssymposiet videregivet til marketing.....	70
Tekstboks 14: New Markets og min alternative missionsstatement.....	70
Tekstboks 15: Nordic Sirius Marketing begrundelser for ikke at indkøbe HelpMonitor.....	72
Tekstboks 16: New Markets Balance Score Card.....	75
Tekstboks 17: Processtadier for New Markets.....	76
Tekstboks 18: Referat af trivselssamtale.....	80
Tekstboks 19: E-mail til min bisidder efter ”VISION – den om lighed” konference.....	87
Tekstboks 20: E-mail der udtrykker en holdningsmæssige re-orientering.....	88
Tekstboks 21: CSI-koncept fra IdeaJam.....	99
Tekstboks 22: Et nyt CSI-koncept opstår blandt allergideltagerne.....	100
Tekstboks 23: Uddrag af It-gruppens statement efter Fusion Cuisine.....	103
Tekstboks 24: Eksempler på it-gruppens indledende CSI-konceptideer.....	104
Tekstboks 25: Tekstgrundlag for it-gruppens visning.....	105
Tekstboks 26: Allergigruppen indledende koncepter.....	106
Tekstboks 27: Allergigruppens tekstgrundlag ved visningen.....	107
Tekstboks 28: Statements generet af filosofisk spørgsmål: Hvad er kontingens?.....	109

Tekstboks 29: Referatet af det filmklip	111
Tekstboks 30: Statements generet af filosofisk spørgsmål: Hvad er phrónêsis?	112
Tekstboks 31: Handlingsreferat af det første skuespil, som deltagerne ser	113
Tekstboks 32: Handlingsreferat af det andet skuespil, som deltagerne ser.	114
Tekstboks 33: Omspilning af første skuespil	115
Tekstboks 34: Kommentarer omkring screening på IdeaJam	117
Tekstboks 35: Kommentarer omkring screening på IdeaJam	117
Tekstboks 36: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam	117
Tekstboks 37: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam	118
Tekstboks 38: Kommentarer til 'allergicoach' på IdeaJam	118
Tekstboks 39: Kommentarer til 'Obligatorisk allergi-undersøgelse på skoler'	119
Tekstboks 40: Kommentarer til 'Forsikring og allergi' på IdeaJam	119
Tekstboks 41: Aristoteles udlægning af héxis.	126
Tekstboks 42: Aristoteles udlægning af Phrónêsis	129
Tekstboks 43: Victor Turners udlægning af liminalitetens rækkevidde	134
Tekstboks 44: Ciceros Decorumbegreb	147
Tekstboks 45: Den bureaukratiske organisations fremvækst	154
Tekstboks 46: Begrundelser for den bureaukratiske organisations fremvækst	154
Tekstboks 47: Max Webers udlægning af embedsværket	155
Tekstboks 48: En livsorden for bureaukratiet	155
Tekstboks 49: Om bureaukратиets top og dens myndighed	156
Tekstboks 50: 4 statements, der afslører Business Common Sense	159
Tekstboks 51: Max Webers udlægning af jernburet	163
Tekstboks 52: Kurt Lewins udlægning af menneskets adfærd	171
Tekstboks 53: Kurt Lewin om principperne bag menneskelig adfærd	172
Tekstboks 54: Pålshaugens udlægning af udviklingsorganisationen vs. daglig drift.	173
Tekstboks 55: Empirieksempel på rækkevidden af et nyt fællesskab	185
Tekstboks 56: Eksempel på blotlægning af deltagerens værdier	186
Tekstboks 57: Eksempel på blotlægning af deltagerens værdier	186
Tekstboks 58: Eksempel på blotlægning af deltagerens værdier	186
Tekstboks 59: Eksempel på blotlægning af deltagerens værdier	187
Tekstboks 60: It-færdighedsgruppens vinderkoncept	188

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
transformation af mennesket og subjektiviteten
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
 24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
 25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
 28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders Mcllquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinson
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the tele-communications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dyna-mic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term impli-cations of increasing industry involve-ment and commercialization in acade-mia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations konti-nuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter un-der påvirkning af omverdenens foran-dringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om ma-nagementstaten, dens styringstekno-logier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture per-spective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brøstrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæk
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similä
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindelse
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk ήθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
*Organising Development
Power and Organisational Reform in
the United Nations Development
Programme*
38. Louise Rygaard Jonas
*Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitets-
arbejdet i Kvickly*
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and
Regulation – With Comparative and
Multi-level Case Studies from Denmark
and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multipli-
city in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in
translation - an eye-tracking and key-
logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
*Key Success Factors for Sales Force
Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the
Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory
and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens
genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choi-
ce, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk
research and management. Effects of
institutional distances. Studies of risk
definitions, perceptions, management
and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and
Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management
Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of
Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of
Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personligheds indflydelse på forret-
ningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-
over "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information
og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel
*Value-driven Adoption and Consump-
tion of Technology: Understanding
Technology Decision Making*
16. Thomas Stengade Sønderskov
*Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæs-
sig kontekst*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
*Servicesamkørsel – organisation, øko-
nomi og planlægningsmetoder*

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i
Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heteroge-
neous Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Net-
work*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and strate-
gizing – A case study of the strategic
management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæs-
sige udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordi-
nating Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN**2007**

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance-
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge
Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*