

- [Indholdsfortegnelse](#)

Sådan kan man fremme medarbejderdrevne innovation

- værktøjer til innovationsledelse af team

NY FORSKNING: Formålet med denne artikel er at præsentere nogle konkrete forslag til, hvordan man som teamleder kan fremme medarbejderdrevne innovation i team. Det kan ske gennem opbygning af en jordnær, dialogisk kultur – en fælles undersøgende tilgang karakteriseret ved blandt andet åbne spørgsmål baseret på tillid og opbakning. Forslagene handler grundlæggende om at kommunikere mere fokuseret og undersøgende i team og om at lave en parallel organisering med en mødeform, så alle bliver involveret. Artiklen er baseret på resultater fra et aktionsforskningsprojekt, "Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i teambaserede organisationer".

Af Marianne Kristiansen, lektor, Aalborg Universitet, & Jørgen Bloch-Poulsen, ekstern lektor, Københavns Universitet

[Del på Facebook](#)

Medarbejderdrevne innovation i team (MIT) er kommet på dagsordenen. 1/3 af alle ansatte arbejder i team (www.arbejdsmiljoforskning.dk). Der er en stigende forståelse for, at medarbejdere har et ubrugt innovationspotentiale (www.dpu.edi.dk). Regeringen ønsker, at danske virksomheder og offentlige organisationer skal være i den innovative verdenselite (Rådet For Teknologi og Innovation, 2006). En vej dertil synes at handle om brændende platforme (Bason, 2007).

Denne artikel argumenterer for en anden vej. Vores forskningsresultater peger på, at medarbejderdrevne innovation i team skabes ved over tid at opbygge en dialogisk kultur,

- hvor medarbejderne ikke blot lærer hinanden at kende fagligt, men også socialt;
- hvor mere effektive arbejdsprocesser skabes gennem en anden kommunikation og organisering af teammøder;
- hvor lederen giver rum til medarbejdernes idéer ved på én gang at være lyttende og styrende, således at den medarbejderdrevne innovation er i overensstemmelse med virksomhedens strategiske udviklingsmål.

Formålet med denne artikel er at præsentere nogle konkrete, anvendelige forslag og værktøjer til, hvordan man som teamleder kan bidrage til at skabe en jordnær, dialogisk kultur, der kan fremme medarbejderdrevne innovation i team. Artiklens forslag til teamledere handler grundlæggende om:

- at kommunikere mere fokuseret og undersøgende i team
- at lave en parallel organisering med en mødeform, så alle bliver involveret.

Medarbejdere som medundersøgere

Artiklen er baseret på resultater fra et aktionsforskningsprojekt: "Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i teambaserede organisationer". Projektet finansieres af Rådet for Teknologi og Innovation under Videnskabsministeriet samt Ernst B. Sunds Fond. Der er tale om et samarbejde mellem Danfoss Solar Inverters (DSI), Computer Science Corporation (CSC), Borgerservice i Silkeborg Kommune og os som aktionsforskere. I alt har 18 team deltaget.

Projektet har ført til en række eksempler på medarbejderdrevne innovation i team. Det definerer vi som en idé, der omsat i praksis fører til en ny bæredygtig rutine (Hoeve & Nieuwenhuis, in press). Resultaterne har blandt andet været en ny model til at sikre, at læring ikke går tabt ved overgang til et nyt projekt (Clemmensen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009); en baglandsordning, som kombinerede bedre borgernær service med øget arbejdslivskvalitet i teamet og bedre organisering i afdelingen; uformelle reviewmøder på tværs af en produktions- og en udviklingsafdeling, som integrerede øget trivsel i og på tværs af team med bedre resultater.

Projektets tilgang er pragmatisk aktionsforskning, som kombinerer handling med forskning/læring og participation (Reason & Bradbury, 2008; Greenwood & Levin, 1998; Johansson & Lindhult, 2008). Det betyder,

at medarbejderne indgår som medundersøgere af dette forskningsspørgsmål: Hvilken kommunikation og organisering fremmer medarbejderdreven innovation i team? Svaret på dette spørgsmål findes gennem konkret handling på teammøder, hvor deltagere og vi sammen afprøver og systematisk evaluerer forskellige måder at organisere og kommunikere på, som kan bidrage til at fremme MIT (læs mere om projektets metode [nedenunder](#)).

Kommunikationsmønstre i team

Vi har igennem 2008-2009 deltaget i mange teammøder i forbindelse med det omtalte aktionsforskningsprojekt. Vi har her iagttaget nogle genkomne mønstre i kommunikationen mellem teammedlemmerne på de første teammøder. Disse mønstre så ud til at hæmme opbygningen af en dialogisk kultur og dermed medarbejderdreven innovation, fordi de for eksempel betød, at det ikke blev klart, hvad der blev besluttet; hvad dagsordenen var og så videre. Vi vil her præsentere nogle typiske kommunikationsmønstre, som man som leder især skal være opmærksom på:

Sagsfokusering

Alle de team, vi har samarbejdet med, har haft travlt. Det betød, at de var tilbøjelige til at gå hurtigt efter løsninger. I stedet for at prioritere mellem forskellige sager, valgte de på teammøder ofte at behandle den første og den bedste sag med henblik på at skabe en hurtig løsning. To teammedlemmer beskriver det således:

Hans: Det lyder som en god idé, den tager vi, vi skal videre, meget handlingsorienteret. Hvis opgaven er halvt defineret, så er den næsten lavet, før den kommer ud. Vi går i gang med det samme. Vi behøver ikke nødvendigvis at snakke om, hvad konsekvensen er. Det skal bare gøres.

Ole: Så kan det godt være, at vi om et halvt år finder ud af, at det var noget scheisse, vi lavede.

En central del af sagsfokuseringen handler om, at der som regel bliver fremlagt betydeligt flere synspunkter, end der bliver stillet spørgsmål. Dette gælder også i lederteam.

Vi vurderer det som en styrke at kunne få noget fra hånden uden alt for meget snak. På den anden side betyder det, at team ofte straks giver sig til at sagsbehandle, når et problem bliver nævnt, frem for først at prioritere mellem forskellige sager. Eftertæksomheden kan gå fløjten, som det blev sagt i eksemplet ovenfor.

Vi foreslår, at man som leder med mellemrum beder teammedlemmerne (og måske også sig selv) om at stille flere åbne spørgsmål med henblik på:

- at forstå, hvad den anden siger, og ikke hvad man tror, vedkommende siger
- at undgå at tale forbi hinanden
- at skabe nye idéer sammen.

Modsynspunkt

Når en eller flere fremlægger et oplæg i et team, kan kolleger være tilbøjelige til at komme med modsynspunkter og finde fem fejl frem for også at tænke med. På den ene side er det en styrke at kunne analysere og på denne måde reducere risikoen for om'ere. Men ofte er konsekvensen, at den kritiske kritik går i selvsving, så man ikke når frem til en implementering, fordi man er tilbøjelig til at forblive i problemanalysen.

Flere ledere har fremhævet, at det er vigtigt at være opmærksom på balancen mellem analyse og implementering.

Emneskift

Emneskift viser sig ofte lige før, en beslutning kan blive truffet. Her kommer flere teammedlemmer ind med nye forslag, som medfører, at diskussionen bevæger sig ud af nye tangenter, og at beslutningen enten udskydes eller ikke bliver truffet. På den ene side ser vi det som en kreativ styrke at kunne tænke divergent og skifte emne. På den anden side kan tendensen til emneskift blive et kommunikationsmønster, som så at sige sætter sig igennem bagom ryggen på teamet, så det bliver uklart, hvad der tales om, og hvad der bliver besluttet under et givet punkt, inden teamet går i gang med det næste.

Her har vi set ledere bruge deres forvirring og/eller struktur-gen til løbende at stoppe op og spørge: "Hvad var det så lige, vi besluttede?".

Til hjørne

Nogle team sparker systematisk sager til hjørne. Det betyder, at de udsætter beslutninger uden ordentlige argumenter eller blot undlader at handle på fremsatte forslag:

Henrik: Jeg synes stadig, vi har en tendens til at sparke noget til hjørnespark, sådan ubevidst: "Det tager vi lige op senere".

Hans Peter: Jeg har også tænkt over det, men jeg er bange for, at det bare afspejler den dagligdag, vi befinder os i. Det er jo ikke, fordi vi ikke gerne vil.

Ulla: Det er nok mig, der tit sparker til hjørnespark. Det handler om, hvor meget jeg tror, vi kan gabe over. Det kan godt være, at jeg undervurderer vores evner ...

JB-P: Jeg synes, det ville være rart, hvis det blev sagt. Ind i mellem oplever jeg, når vi er sammen, at energien falder, når et eller andet bliver sendt til hjørne. Hvis I for eksempel sagde, at det gør I, fordi I simpelthen ikke tror, at det her er realistisk, så vil det være noget andet.

MK: Har vi snakket om metakommunikation, hvor I går op på balkonen og for eksempel siger, at I nu sparker til hjørne frem for at gøre det stiltiende?

Vi synes, hjørnespark er eftertænksomhedens styrke, hvis der er tale om en bevidst handling, hvor man f.eks. har brug for at sove på beslutningen. På den anden side kan der være tale om et mønster, der ikke bliver problematiseret, således at opgaver bliver udsat, og at der ikke er nogle konsekvenser af en manglende opfølgning. I eksemplet ovenfor foreslår vi, at team og leder metakommunikere om mønstret, så der bliver tale om et bevidst valg.

Innovationsfremmende kommunikation

Disse kommunikationsmønstre kan betyde, at teammøder bliver ineffektive. De bidrager til at hæmme dialogen og den medarbejderdrevne innovation. Et teammedlem fortalte for eksempel, hvordan hun mentalt gik på fjernsyn. En leder udtrykte det mere bramfrit:

"... man sidder jo ind imellem til møder, hvor man kan kigge rundt på folk og se, at de nærmest tænker: "Det her, det foregår bare ikke! Bliv færdig!" Det er jo dødens pølse – uden at man sætter ord på det ... Det kunne vel godt blive en del af vores kultur at stoppe op og spørge: "Kører det rigtigt, det her?"

Sammen med team og deres ledere begyndte vi derfor at undersøge, om og hvordan teammøder kunne fokuseres gennem en anden kommunikation og organisering, som integrerer de beskrevne kommunikationsmønstre. Det ville være nærliggende at dømme sådanne kommunikationsmønstre som forkerte. Sagsfokuserede team er imidlertid ofte løsnings- og handleorienterede; emneskiftende team ofte kreative; fejlfindende team ofte analytisk stærke; hjørnesparkende team ofte eftertænksomme og så videre. Gennem praktiske forløb i team er vi nået frem til at anlægge et paradoksalt blik på disse mønstre. Ved grundlæggende at acceptere deres stærke sider – det handleorienterede, det kreative, det analytiske, det eftertænksomme – kan man vende dem til noget fremadrettet. Accept ser således ud til at bane vej for forandring og innovation.

I det følgende præsenterer vi en række "værktøjer", som vi udviklede og afprøvede sammen med de medvirkende team og deres ledere.

Sæt klare rammer

Ledelse af medarbejderdrevne innovation handler indledningsvis om at sætte en ramme for innovationen. Hvad har ledelsen besluttet på forhånd? Hvad er til dialog? Dialog definerer vi som en fælles undersøgelse i øjenhøjde, hvor man kan skabe fornyelser, fordi man lægger hjernerne i blød sammen i teamet (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005; Bloch-Poulsen, 2006). Mange samtaler og møder har både dialogiske og ikke-dialogiske træk. Vores resultater viser, at det er vigtigt som leder at begrunde, hvorvidt et emne er til fælles undersøgelse, orientering, drøftelse og så videre. Formålet er at få afstemt forventningerne på forhånd.

Udpeg en bystander

På grund af omfanget af de kommunikationsmønstre, som vi beskrev ovenfor, indførte vi en funktion, som

kaldes en bystander (Isaacs, 1999). Det er teamets observerende jeg, som ser på, hvordan kommunikationen forløber, og som løbende afstemmer forventninger, så man sikrer sig, at teamet kører i samme retning. En bystander har ikke fokus på teammedlemmernes individuelle kommunikation, men har fra et helikopterperspektiv blikket rettet mod genkomne mønstre i teamets kommunikation. En bystander sætter løbende ord på disse kommunikationsmønstre, så de kan vendes til noget produktivt og fremme MIT.

En bystander er ofte en person, som er god til at veksle mellem at være nærværende og være lidt på distancen. Det var Tim for eksempel i et af teamene. Når teamet snakkede i ring, ud af flere tangenter og så videre, metakommunikerede han:

*... nu snakker vi om det samme igen ...
Det her er sådan lidt ved siden af ...
Lad os ikke gå i løsningsmode ...
Er vi nu helt sikre på, at det her punkt er afsluttet? Det er et punkt længere nede på dagsordenen ...
Jeg lister lige op, hvad vi har talt om og besluttet ...*

Gentagen brug af bystander førte til en række ændringer i team. Møder blev kortere og mere effektive, fordi det for eksempel blev klart, hvad der var blevet besluttet. Over tid begyndte teammedlemmer at reflektere over deres kommunikationsmønstre og at handle anderledes. Et team, som var gode til at køre i ring, indførte således et tegn, hvor hænderne pegede mod hinanden i en fremadgående bevægelse. Det betød "fokus" og blev brugt til at komme tilbage på sporet. Brugen af bystander betød også, at der samlet blev mere tid til dialoger, hvor det gjaldt om at finde nye løsninger. Et teammedlem fortæller:

"Det bliver vigtigt fremover at fastholde en bystander, så vi får draget konklusioner og ikke igen havner i det, jeg kalder for "rundkreds med lilla ble og urtete"."

Vores resultater peger på, at nogle teammedlemmer er gode til at gå lidt på distancen og påpege teamets kommunikationsmønstre. Hvis der ikke er en sådan person i teamet, kan funktionen varetages af teamlederen. Et uløst spørgsmål er imidlertid om bystanderen tør udfordre en (u)formel leder. En bystander er ikke blot et neutralt kommunikationsværktøj. Rollen giver magt til at sætte ord på de sædvanlige kommunikationsmønstre.

Giv plads til åbne spørgsmål

Det har som nævnt slået os, at synspunkter er langt hyppigere end spørgsmål i de team, vi har samarbejdet med. Det gælder især for de to kommunikationsmønstre – sagsfokusering og modsynspunkt. Opbygningen af en dialogisk kultur handler derfor om brug af åbne spørgsmål. Spørgsmålene strækker sig fra tjek og forventningsafstemning for at sikre fælles forståelse til egentlig sam-produktion af nye idéer. Det åbne spørgsmål er en undersøgende indstilling. Den handler om ikke at tage noget for givet. Ellers kan det for eksempel koste tid og penge, som et teammedlem fortæller:

Hans: Her for en måned siden, havde vi et problem med nogle print, der ikke var blevet testet rigtigt. Det fik vi rettet op. Så spurgte jeg, hvor mange print har vi tilbage? Jamen, der havde vi 500. Så vil jeg gerne have, at vi får al print opdateret. Det var beskeden. Den er jo lysende klar ... Så nu her en måned efter, så dukker der en palle op, som ikke er blevet programmeret om. Hvor kom de fra? Jamen, de havde nok været i indgangskontrollen ...

MK: Hvorfor tror du, det sker i den situation?

Hans: Jamen, det er, fordi vi har et forskelligt billede. Når jeg siger alle, så mener jeg sgu alle, og så skal man ud og støvsuge alt.

MK: Hvad troede de?

Hans: De troede, de skulle ud på den lagerhylde, hvor de plejede at stå. Det var alt det, der var på lageret, men ... dem i indgangskontrollen var der ikke nogen, der havde tænkt på ...

MK: Hvordan fandt I ud af det?

Hans: Jeg tjekkede, fordi jeg testede ... Men jeg havde jo en tillid til, at når jeg snakker med dem, der har med lager at gøre, så ved de da godt, at det også gælder dem i indgangskontrollen ...

MK: Man kan ikke tage noget for givet?

JB-P: Men samtidig kan du ikke vide, hvad man kan tage for givet.

Ole: Kommunikation er sgu en svær ting. Hvordan skal vi gardere os mod det?

Hans: Det ved jeg ikke. Jeg troede faktisk, at jeg var ret god til det.

Eksemplet viser, at det er vigtigt ikke at tage noget for givet, selv et lille ord som "alle" kan opfattes forskelligt. Det viser også, at det er vigtigt at spørge og tjekke selv i situationer, hvor man ikke er i tvivl. I andre tilfælde handler det om at stille spørgsmål til grundlaget for udviklingen af en ny fælles rutine. Hvornår og hvordan kan for eksempel en estimering foretages? Her siger en leder på et teammøde:

Flemming: Altså, dér må vi lige finde ud af, hvornår er det bedste tidspunkt at gøre det på? Er det, når opgaven er implementeret, og vi har set, hvad skade den har gjort, og hvor mange timer der er kommet på dér, eller kan vi godt gøre det inden, eller? ... Dér er jeg helt åben over for alle forslag ... Det er en proces, hvor vi må prøve os frem ... Jeg har ikke svarene her, men kan vi sammen prøve at finde en eller anden ting, vi kan implementere?

Her er den fælles tænkning i teamet snarere end lederens eget synspunkt i centrum. Åbne spørgsmål har vist sig at være en central innovationsfremmer. Vi foreslår derfor, at man som leder af MIT er foregangsmand for opbygningen af en kultur, hvor det at spørge betragtes som lige så vigtigt som at fremlægge synspunkter.

Innovationsfremmende mødeorganisering

Sammen med teamene og deres ledere har vi desuden fundet frem til en række praktiske forslag, som bygger på en accept af de organiseringer, som teamet allerede har udviklet. De bidrager til udvikling af en jordnær, dialogisk kultur, som kan fremme MIT.

Indfør helikopterteammøder

Det har gennem projektet vist sig at være vigtigt at adskille almindelige driftsteammøder fra det, vi kalder helikopterteammøder [1]. På driftsmøderne gør teamet status på igangværende sager og følger op på handleplaner. På de mere innovationsfremmende helikopterteammøder overvejer og planlægger team, hvordan de på en mere hensigtsmæssig måde kan tackle deres driftsmæssige udfordringer fremover. Denne organisering er et forsøg på at udfordre sagsfokuseringen.

Vi foreslår derfor, at man opbygger en parallel organisering. Ved siden af de afrapporterende driftsteammøder holder man helikopterteammøder á cirka tre timers varighed hver 6.-8. uge, hvor teamet gør den måde, det organiserer arbejdet på, til genstand for dialog: Hvad vil teamet forbedre inden for det næste år omkring interne arbejdsprocesser, snitflader i forhold til andre afdelinger, udvikling af produkter og services og så videre?

Her er vi stødt ind i en hindring. Tid er i nærmest eksponentielt stigende grad blevet en mangelvare. Et teammedlem udtrykker det sådan: "Nu sidder vi fem mand her i tre timer. Hvordan kan vi fakturere de 15 timer?" Men som andre siger: "Det koster lidt i starten, men det er hurtigt tjent ind", eller "Jeg synes, det har været en befrielse at have tilstrækkelig lang tid til at komme i dybden med nogle aktuelle problemstillinger".

Flere teammedlemmer har sagt, at de godt nok inden mødet havde tænkt: "Åh Gud, ikke tre timer, når der nu er så meget andet". Ved mødets slutning fortalte flere, at de gik derfra med brugbare idéer. Et medlem fra et team sagde for eksempel:

”Vi har fået en øjenåbner på, hvad og hvor meget det betyder, at vi har defineret vores roller og afstemt vores forventninger til hinanden.”

Indfør skiftende smågrupper

Pointen med skiftende smågrupper er at imødegå en bestemt observation, som vi har gjort til flere møder. Den handler især om skæv taletidsfordeling, om mødedeltagere, der går mentalt på standby, og om tavse teammedlemmer, hvis innovative potentiale ikke kommer frem. I et af de team, vi har samarbejdet med, fortalte lederen i en pause, at en meget stille person var den mest vidende inden for feltet.

Vi har set, at en ændret mødeorganisering med skiftende smågrupper til dels kan råde bod på dette. Idéen er, at flere end sædvanligt kommer på banen, og at teamet får delt viden og afprøvet idéer med flere af kollegerne. Det medfører samtidig, at teamet får lært hinanden bedre at kende. Som et medlem af et team siger om et indledende møde:

”Vi havde et godt møde ... Der blev lyttet til hinanden ... Det var fint at arbejde i mindre grupper ... Forventninger om, at vi skulle igennem 3 lange timer, som ville resultere i meget lidt konkret, blev gjort til skamme.”

Indfør for-og-imod-grupper

Vores undersøgelse peger også på, at det er hensigtsmæssigt at bruge for-og-imod-grupper. Når en person har præsenteret en idé, har vi ofte delt de resterende teammedlemmer i to grupper, hvor den ene skulle fremlægge, hvad de synes, der lød godt ved idéen; den anden, hvad de synes, der kunne forbedres.

Der har vist sig at være en række fordele ved denne organisering. For det første undgår man, at nogle få toneangivende automatisk går efter hullerne i osten. Selve inddelingen har ind imellem givet anledning til humoristisk-selvkritiske bemærkninger: ”Hvorfor skal netop jeg være i den kritiske gruppe?” For det andet får teamet og dets leder problematiseret begrebet brokkehoved. Vi har således flere gange observeret, at et såkaldt brokkehoved i denne organisering kommer med konstruktive medspil til innovationsprocessen - både som del af for- og imod-gruppen. Organiseringen fungerer således som en legalisering af kritik. Derudover oplever team, hvad opbyggende tilkendegivelser kan betyde for innovationspotentialet.

Indfør stillerunder

I nogle team har vi observeret en meget forskellig taletidsfordeling. En del teammedlemmer var for eksempel tavse, når deres leder var til stede, og mere talende i smågrupper, når han/hun ikke var der. Det fik en teamleder, der også efter egen opfattelse er temmelig meget fremme i skoene, til at indføre stillerunder. Som et medlem af teamet siger:

”Vores leder skal have en fjer i hatten. Han har lavet en stillerunde, hvor han ikke selv siger noget, mens det går bordet rundt, så man er sikker på, at ham den stille kommer med.”

Følg op

Et teammedlem fra et andet team siger:

”Vores møder er blevet mere strukturerede, med fokus på forretningen og med et forsøg på at drage konklusioner og sætte ansvarlige personer på opgaverne med deadlines. Vi har lært at være mere fokuserede og ikke bare kaste alle mulige gode idéer op i luften, som ingen så griber og bærer videre.”

Struktur og opfølgning har vist sig at være nøgleord - ikke blot for driftteam møder, men også for helikopterteammøder. Vi har for eksempel set teamledere fungere som innovationsfremmere, når de

strukturerer og sikrer opfølgning.

Afslut med evaluering

På forslag fra et teammedlem blev det besluttet, at hvert møde afsluttes med en evaluering. Halvdelen fremlægger, hvad der har været godt ved mødet. Den anden halvdel, hvad de ønsker forbedret næste gang – samt forslag til hvordan. Dette tjekkes ved evalueringen af det næste møde. Her er et uddrag fra en evaluering:

Skal fastholdes:

- skiftende smågruppesammensætning
- alle er gået positivt ind i mødet

Skal udvikles:

- havde ikke afstemt forventninger på forhånd
- savnede en bystander

Disse ændrede kommunikations- og organiseringsformer har som nævnt bidraget til organisatoriske procesinnovationer som for eksempel en model til sikring af, at viden ikke går tabt ved overgang til et nyt projekt, en ny estimeringsmodel, uformelle ad hoc reviewmøder og så videre. Dertil kommer bedre samarbejde i teamet, i forhold til andre team og afdelinger samt i forhold til lederen.

Det har projektet også vist

Vores fokus på kommunikationsmønstre i team er opstået ud fra vores samarbejde med 18 team, hvor disse mønstre i starten spændte ben for opbygning af en jordnær dialogisk kultur. Det er som nævnt en fælles undersøgende tilgang karakteriseret ved blandt andet åbne spørgsmål baseret på tillid og opbakning. Den kan fremme MIT.

Dialogisk kultur ikke er den eneste vej til innovation (Adair, 2008; Cartwright & Cartwright, 2002). Som leder og team kan man gå mange veje, hvor det samtidig handler om at være opmærksom på, hvordan teamets innovative bestræbelser passer sammen med organisationens strategiske udviklingsfokus.

Vores projekt har blandt andet omfattet produktions-, salgs- og udviklingsteam i Danfoss Solar Inverters, forskellige IT-supportteam i CSC samt betjeningsteam i Borgerservice i Silkeborg kommune. Projektet peger på:

- at MIT fremmes af en mere involverende organisering og kommunikation
- at medarbejderdrevet innovation kan foregå i alle former for eksisterende team – ikke blot i store virksomheders udviklingsafdelinger, og
- at innovation kan skabes af alle medarbejdere inden for alle brancher – ikke blot inden for den såkaldt kreative klasse

Noter

[1] Hvor vi skelner mellem "drifteammøder" og "helikopterteammøder", skelner norske aktionsforskere mellem "arbejdsorganisationen" eller "on stage" og "udviklingsorganisationen" eller "back stage" (Pålshaugen, 1998).

Litteratur

Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*. London: Kogan Page.

Bason, C. (2007). *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. København: Børsens forlag.

Bloch-Poulsen, J. (2006). *Dialog – en udfordring. Mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling*.

Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Cartwright, R. & Cartwright, R. I. (2002). *Mastering Team Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillian.

Clemmensen, K., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2009). Det koster lidt i starten, men det er hurtigt tjent ind - et eksperiment om at dele viden ved overgang til et nyt projekt på Danfoss Solar Inverters. *Projektledelse*, (in press).

Greenwood, D.J. & Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research. Social research for Social Change*. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Hoeve, A. & Nieuwenhuis, L.F.M. (in press) Learning routines in innovation processes. *Journal of Workplace Learning*.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency, Doubleday.

Johansson, A.W. & Lindhult, E (2008). Emancipation or workability. Critical versus pragmatic scientific orientation on action research. *Action Research*, 6(1), 95-115.

Kristiansen, M & Bloch-Poulsen, J. (2005). *Midwifery and Dialogue in Organizations. Emergent, Mutual Involvement in Action Research*. München: Rainer Hampp Verlag.

Pålshaugen, Ø. (1998). *The End of Organization Theory? Language as a tool in action research and organizational development*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Ravn, I. & Kjær, A. (2006). Jeg opdagede, at formen kan have indflydelse på, om en tværfaglig dialog kan lykkes. *Kognition og Paedagogik*, 16 (59).

Ravn, I. (2005). Bedre møder gennem facilitering. I: P. N. Bukh. *Controlleren*, København: Børsens forlag.

Ravn, I. (2003). Brug møder til videndeling. I: P. N. Bukh. *Knowledge Management*. København: Børsens forlag.

Reason, P. & Bradbury, H. (2008). *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.

Rådet for teknologi og Innovation (2006). *Innovation Danmark 2007-2010. Rådet For Teknologi og Innovations handlingsplan for mere innovation og effektiv videnspredning*.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. Basic Books.

Wells, L., Jr. (1995). The Group as a Whole: A Systemic Socioanalytic Perspective on Interpersonal and Group Relations. I: J. Gillette & M. McCollom (Eds.). *Groups in Context: A New Perspective on Group Dynamics*. New York: University Press of America.

Pragmatisk aktionsforskning versus anvendt forskning

Pragmatisk aktionsforskning adskiller sig fra anvendt forskning. Vi er her inspireret af Schöns (1983) efterhånden klassiske forståelse af forholdet mellem teori og praksis. Megen anvendt forskning er ifølge Schön kendetegnet ved et teknisk-rationelt paradigme. Det indebærer for det første en top down arbejdsdeling mellem forskere og praktikere. Grundtanken er her, at forskningsbaseret viden anvendes i praktiske forskningseksperimenter designet af forskerne ud fra på forhånd givne hypoteser med deltagerne som testpersoner. Det indebærer for det andet en instrumentel tilgang til problemløsning. Grundtanken er her, at grund- og anvendt forskning kan bruges til løsning af hverdagens praktiske problemer.

Til forskel herfra er pragmatisk aktionsforskning for det *første* kendetegnet ved en særlig arbejdsdeling mellem praktikere og forskere. Praktikere er medundersøgere af forskningsspørgsmål ud fra en erkendelse af, at hverdagen i organisationer ofte er så kompleks og uforudsigelig, at praktikere, der ved, hvor skoen trykker, kan bidrage med erfaringer og viden, som forskere ikke har.

Pragmatisk aktionsforskning handler for det *andet* om refleksion i og over handling og om udvikling af teorier i og om handling. Det betyder, at praktikere og forskere sammen skaber ny læring/forskning. Formålet med

aktionsforskning er således ikke at præsentere instrumentelle, normative løsninger på praktiske problemer, men at praktisere fælles undersøgelse med henblik på sammen at nå frem til praktiske løsninger, der virker i arbejdslivet. Det er sådanne svar vi præsenterer i denne artikel.

Marianne Kristiansen, lektor, ph.d., Aalborg Universitet, Institut for Kommunikation, medredaktør af Action Research (<http://arj.sagepub.com>) og International Journal of Action Research (München).

Konsulent inden for interpersonel kommunikation i organisationer: dialog, coaching/supervision, vanskelige samtaler, dilemmaer i team o.lign.

Partner i konsulentfirmaet Dialog (<http://www.dialog-mj.dk/>).

Jørgen Bloch-Poulsen, ekstern lektor, mag. art., Københavns Universitet, Masteruddannelsen i Konfliktmægling.

Konsulent inden for dialogisk organisationsudvikling; ledelse; samarbejde; medarbejderudviklingssamtaler; svære samtaler; dialog; coaching/supervision; dilemmaer i team; produktivitetsudvikling gennem mindre stress o.l.

Partnere i konsulentfirmaet Dialog (<http://www.dialog-mj.dk/>).