

**D**et fosser ud af den enorme vandåre, som arbejderne ved en fejl har slået hul på, og den underjordiske byggeplads i Tokyo nærmer sig oversvømmelse. De hidkaldte ingeniører diskuterer forskellige hydrauliske løsninger på problemet, imens de ventende arbejdere sveder under deres hjelme. Pludselig former en af dem sine hænder som en skål for at slukke tørsten med vandet. "Det smager faktisk godt," siger han og løfter blikket. "Kunne man ikke hælde det på flasker og sælge det?"

Sådan beskriver en international innovationsforsker, hvordan en stor japansk succes med at sælge kildevand blev skabt. Situationen er et eksempel på det potentiale, som begrebet medarbejderdrevne innovation rummer. Steen Høyrup Pedersen forklarer:

"De første skridt til fornyelser vokser ofte ud af menneskers praktiske viden om og omgang med bestemte materialer og arbejdsprocesser. Det er dér, i den konkrete arbejdssituation, at man første gang undrer sig, og kimen til den gode ide bliver lagt."

#### Svar på global konkurrence

Medarbejderdrevne innovation har da også altid eksisteret, men tidligere opstod den mere tilfældigt og nærmest på trods af gammeldags produktionsformer, hvor værkførere udstak ordrer til arbejderne.

"Historien har masser af eksempler på, at almindelige ansatte har skabt nye værdifulde ting, men det var ikke noget, man var rigtig opmærksom på og fik sat ord og begreber på. I dag er arbejdspladsernes innovationskapacitet blevet et vigtigt konkurrenceparameter i den globale konkurrence, og derfor er man begyndt at få øjnene op for medarbejdernes innovative potentiale," siger Steen Høyrup Pedersen.

Den nye form for innovation supplerer den topstyrede og ekspertdrevne innovation, som foregår på universiteter og i virksomheder som for eksempel Novo Nordisk, hvor forskere gennem lang tid kortlægger et problem eller behov og efterfølgende udvikler et nyt produkt, der herefter skal "spredes."

"Hvis vi kan blive mere opmærksomme på almindelige medarbejders idéer, så ligger der et enormt uudnyttet potentiale. Medarbejderdrevne innovation leder måske ikke til opfindelsen af et nyt enzym, sådan som forskernes arbejde i laboratorierne kan gøre det, men de mange idéer til mindre forbedringer og forandringer, der kommer fra medarbejderne, kan løbe sammen og blive til noget stort," siger Steen Høyrup Pedersen.

TRE KILDER TIL  
INNOVATION

1

MEDARBEJDERNES  
INNOVATIVE KRAFT

# Slip ideerne løs

Giv de ansatte lov til at eksperimentere, mødes, undre sig og fejle, for så rummer arbejdslivet et uudnyttet potentiale for **medarbejderdrevne innovation**, siger forsker STEEN HØYRUP PEDERSEN.

Af ANNETTE HAUGAARD

"Medarbejderdrevne innovation er et farvel til den gamle Georg Gearløstype, der fik geniale idéer på egen hånd, bag lukkede døre i sit lille værksted. *Han findes ikke mere.*"

#### Farvel til George Gearløs

Danmark har gode forudsætninger for medarbejderdrevne innovation. Flade organisationsstrukturer og selvstændige medarbejdere, der tager ansvar for helheden på en arbejdsplads, er noget af det, der gøder jorden for den gode ide.

"I dag er der ingen enkeltpersoner i moderne virksomheder, som innoverer alene. Det er noget, der sker ved at udveksle viden og kombinere forskellige videnstyper. Medarbejderdrevne innovation er et farvel til den gamle Georg Gearløstype, der fik geniale

idéer på egen hånd, bag lukkede døre i sit lille værksted. Han findes ikke mere," siger Steen Høyrup Pedersen.

Medarbejderdrevne innovation opstår blandt andet, når faggrupper får lov at mødes på tværs. Internt i virksomheden og eksternt via besøg hos kolleger i andre virksomheder eller på konferencer og messer.

"Jo mere man bevæger sig rundt, jo mere erfaring, overblik og viden får man. Det er i nogle af de konfrontationer, at dagligdagens selvfølgeligheder bliver anfægtet, fordi forskellige personer gør tingene på forskellige måder. Variationsmuligheder giver luft til at eksperimentere og gøre eller tænke noget, man ikke har gjort før, og så opdager man, hvad der fungerer bedre, end det plejer," siger Steen Høyrup Pedersen.

#### Frirum til at kritisere og fejle

Derfor kræver medarbejderdrevne innovation også, at det er legalt at fejle og være kritisk over for rutiner.

"Der skal være en kultur i den enkelte organisation, der støtter op om medarbejderdrevne innovation. Alle arbejdspladser har en række indarbejdede rutiner, som det skal være tilladt, at man ind imellem sætter spørgsmålstegn ved. Man må acceptere, at man aldrig kan beskrive et job fuldstændigt via procedurer og regler, og netop i det frirum får man overskud til at prøve nogle andre ting. Men det kræver en kultur, der tør risikere, at man nogle gange på kort sigt spilder tiden og laver fejl – for det lærer man af på længere sigt," siger Steen Høyrup Pedersen.

Derfor er der også grænser for, hvor langt man kan gå i effektiviseringsbestrebelse, uden at det går ud over innovationskraften i den enkelte virksomhed, fortæller Steen Høyrup Pedersen.

"Selv populære ledelsesredskaber som LEAN, der effektiviserer ved at skære alle overflødige pauser og arbejds gange væk, har øje for behovet for frirum til at udvikle nye idéer. Organisationsteoretikere er enige om, at de performative virksomheder nedsætter deres fleksibilitet og evne til at møde nye udfordringer på sigt, hvis virksomhederne skærer al det frirum væk, der skaber innovation."



STEEN HØYRUP PEDERSEN

Lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, hvor Steen Høyrup Pedersen for øjeblikket forsker i medarbejderdrevne innovation.

**D**et er ikke velset at voksne leger – i hvert fald ikke i arbejdstiden. Engang var det ligefrem forbudt for voksne at lege. Tilbage i 1629 udstedte den danske konge et forbud imod leg. Et forbud, der først blev ophævet igen i 1845. Det blev legens vilkår i arbejdslivet nu ikke stort bedre af, for på det tidspunkt stod industrialiseringen med sin effektiviseringslogik klar til at tage over, hvor forbuddet slap.

Det er tid at gøre op med den modsætning mellem leg og arbejde, fortæller ph.d. Ann Charlotte Thorsted, der har skrevet ph.d. afhandlingen 'Den legende Organisation'. Afhandlingen er blevet til i et samarbejde mellem Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet og virksomheden LEGO, hvor Ann Charlotte Thorsted har indsamlet empiri og stået for lege-forløb med nogle af virksomhedens ansatte. Hun siger:

"Det er på tide, at vi tager legen alvorlig. Den kan en masse ting – også i forhold til innovation, hvor leg understøtter og skaber meget af det, vi søger i innovationen; at vi bryder med vanterestillinger og måder at gøre tingene på, at vi bliver bedre til at komme udover os selv og i kontakt med det nye."

#### Leg forbinder os

Leg har således nogle kvaliteter i forhold til tidens innovationskrav. Men det kan være forbundet med usikkerhed at bevæge sig ind i legens univers, så man skal træde varsomt, siger Ann Charlotte Thorsted:

"For eksempel lavede jeg en øvelse, hvor alle skulle medbringe deres yndlingslegetøj, fx en guitar eller en mobiltelefon, som de så skiftedes til at fortælle om, hvordan de legede med. På den måde bevægede vi os ligeså stille ind i legens univers med afsæt i noget trygt og velkendt."

Legen etablerer også et særligt socialt rum. Ann Charlotte Thorsted giver et eksempel:

"Vi lavede en kædehistorie, hvor man skiftes til at digte videre på en historie. Her kan man ikke sidde og forberede sig på at sige noget klogt, når det bliver ens tur. Man er tvunget til at sætte sig selv på spil i fællesskabet – og vise, at det her er man måske ikke verdensmester i. Den åbenhed, det at vise sine svagheder sammen, skaber automatisk en solidaritet og en gensidig tillid. Ja, næsten en særlig slags kærlighed, der opstår gode legekammerater imellem."

Det legende fællesskab er en god forudsætning for innovation:

"Innovation handler ikke om at finde den nye Einstein. Det handler om, at vi bliver bedre til at forbinde os med hinanden, tænke i forlængelse af hinanden, samtidig med at vi

TRE KILDER TIL  
INNOVATION

2

LEGENS  
INNOVATIVE KRAFT

# Tag legen alvorligt

**Leg på arbejdspladsen kan understøtte og skabe meget af det, vi søger i innovation. Men det kræver, at vi overholder legens ABF, fortæller forsker.**

Af PEDER HOLM-PEDERSEN

"Fokuserer man for stærkt på leg som et redskab, der skal løse et bestemt problem overser man en vigtig pointe; nemlig at leg ikke kan løse noget som helst uden først at forløse."

sætter fantasien fri. Og det kan legen," siger Ann Charlotte Thorsted.

I sit projekt på LEGO kunne hun da også konstatere, at medarbejderne faktisk blev mere kreative af at lege. Både individuelt og sammen:

"Gruppen af software-udviklere, som var med i projektet, kunne pludselig også se sig selv som kreative i stedet for kun som 'computer-nørder'. De turde byde ind i den kreative proces, fordi de havde overskredet og erfaret sig selv som kreative i legeforlø-

bene. Det betød også, at samarbejdet med designerne, der normalt blev betragtet som de kreative, ikke længere foregik i to adskilte verdener, men som en fælles proces," fortæller Ann Charlotte Thorsted.

#### Legens ABF

På baggrund af sine studier har Ann Charlotte Thorsted formuleret det, hun kalder legens ABF. Det betegner tre grundlæggende forudsætninger for leg: At vi tager legen *Alvorligt*, at vi tør give os *Betingelseløst* hen og at legen er baseret på *Frihed*.

De tre forudsætninger giver dog ikke altid sig selv på en arbejdsplads, hvor der er hierarkier og tænkes i effektive løsninger. Ann Charlotte Thorsted fortæller, hvordan nogle af lederne fx ikke kunne slippe deres vanteroller:

"De forsøgte at træde ind i legens univers og samtidig bevare deres lederroller. Det fungerer ikke. I leg er alle lige. Andre var forbeholdne overfor legen. De ville ligesom se legen an og se hvor den førte dem hen – om de kunne bruge det til noget, før de engagerede sig i den. Men så kommer man slet ingen vegne. Man bliver nødt til at tage legen alvorligt og engagere sig uforbeholdent," siger Ann Charlotte Thorsted.

#### Ingen løsning uden forløsning

Hvis leg skal fungere på en arbejdsplads, skal legens natur respekteres og derfor kan leg heller ikke uden videre køres i stilling som det nyeste managements-værktøj, fortæller Ann Charlotte Thorsted.

"Leg kan ikke instrumentaliseres og gøres til et redskab vi lige hiver op af tasken, når vi skal have innoveret noget. Fokuserer man for stærkt på leg som et redskab, der skal løse et bestemt problem overser man en vigtig pointe; nemlig at leg ikke kan løse noget som helst uden først at forløse."

Og hvad betyder så det?

"Når legen fungerer skaber den en kollektiv forløsning i form af det legende fællesskab. På det individuelle plan består legens forløsning i en særlig indrestyret parathed, som opstår, når den enkelte træder ind i legens særlige rum. Man skal gribes af legen ellers kommer man til at gøre tingene pr. automatik og det er der aldrig kommet hverken innovation eller god leg ud af." >



#### ANN CHARLOTTE THORSTED

Ann Charlotte Thorsted har netop forsvaret sin erhvervsPhD Den Legende Organisation ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet.

**V**ed morgenkonferencerne på den psykiatriske afdeling falder svarene hurtigt og effektivt, når den behandlingsansvarlige overlæge fordeler ansvaret for de nye patienter. Men når de samme medarbejdere mødes for at udvikle en ny arbejdspraksis, er der stille. Helt stille. Og i lang tid.

”Jeg har et eksempel på, at der er 12 sekunders tavshed. Det er simpelthen så lang tid. Men det er ikke, fordi der ikke sker noget. Det er en betydningsfuld og skabende stilhed,” siger forsker Katia Dupret Søndergaard.

I forbindelse med sin ph.d.-afhandling fulgte hun et voksenpsykiatrisk teams bestræbelser på at genfinde mening i arbejdet ved at indføre en ny behandlingsform. Hun opdagede, at stilhed var en vigtig ingrediens, når innovative forandringer tager form på mikroplan.

”Det står i skarp kontrast til klichéen om, at innovation altid udspringer af en italesat og ordrig udveksling, hvor vi hele tiden skal viden dele, involvere hinanden og netværke. Når vi kun kommunikerer med ord, er vi styret af, at alt skal have en ordbestemt form. De ordløse mellemrum er derimod åbne, og vi får tid til at tænke os om og bearbejde indtryk – og så opstår muligheden for, at noget nyt kan ske.”

### Sprog uden lyd

På det møde i det voksenpsykiatriske team, hvor stilheden varer 12 sekunder, har personalet inviteret en psykolog. Dagsordenen er åben, talerækken uklar, og resultatet er indledningsvis tavshed.

”Jeg kan se på mine videooptagelser, at der sker noget alligevel. Medarbejderne flytter én for én blikket mod psykologen og anråber ham som ekspert. Det registrerer han og siger ’Ja, jeg har ikke rigtig noget i dag’. Den efterfølgende stilhed åbner situationen og muliggør, at det ikke er ham, men hele gruppen, der skal sige noget og kollektivt reflektere over og komme med nye idéer til, hvordan de skal tale om den nye behandlingsform,” forklarer Katia Dupret Søndergaard.

Og det er selve kernen i stilheders innovative kraft.

”Det innovative handler om at gribe potentialer og forme dem for at skabe værdi for organisationen og dens medarbejdere. Det kræver, at man opgiver den styrede proces og undgår ’plejer’. Stilheder gør det netop muligt at nulstille, hvem der træffer beslutninger i de innovative processer. Når der ikke er nogen styring, så kan det umulige og det utænkelige opstå,” siger Katia Dupret Søndergaard, der kalder stilhed for et sprog båret af tegn uden lyd.

TRE KILDER TIL  
INNOVATION

3

STILHEDENS  
INNOVATIVE KRAFT

# Shhh!

Innovation handler ikke kun om ordrige videnedvekslinger og networking.

Det handler også om stilhed.

**Ordløse mellemrum** i den menneskelige interaktion rummer et overset innovativt potentiale, fortæller KATIA DUPRET SØNDERGAARD.

Af ANNETTE HAUGAARD

”Stilheder gør det netop muligt at nulstille, hvem der træffer beslutninger i de innovative processer. Når der ikke er nogen styring, så kan det umulige og det utænkelige opstå.”

”Stilhed er et sted, hvor vi kan lære at være sensitive på nye måder, hvor man kan sanse på mange planer og undersøge, hvilke sanser det er vigtigst at bruge, når vi skaber idéer. Vi er opdraget til at tænke krop og intellekt hver for sig, men når vi kun er innovative med vores intellekt, reducerer vi mulighederne for at anerkende de inspirationer, der foregår på andre planer end de sproglige.”

### Plads til andre værens-former

Ifølge Katia Dupret Søndergaard kræver det mod at bruge stilhed i forandringsprocesser,

fordi stilhed er potentialitet og derfor også usikkerhed.

”Man kan ikke prædefinere, hvilke effekter en stilhed skal have. På det punkt er der et skisma mellem innovation og effektivitet. Vi kan godt have et ønske om at ville noget, men der er så meget, som vi ikke kan kontrollere undervejs. Innovation starter ikke med en beslutning og slutter ikke med et resultat. Innovation starter med en drøm og slutter med praktiske forhandlinger.”

Selvom effekten af stilhed netop vokser ud af det retningsløse, så er innovation i sig selv en form for ramme.

”Hvis man arbejder med innovation, så er der jo en retning, nemlig at vi skal skabe noget andet end det, vi allerede har. Teamet, jeg fulgte, var fælles om at ville noget nyt, men de havde ikke på forhånd aftalt, at de skulle være stille, og at der skulle komme noget bestemt ud af stilheden. Den opstod bare og blev stiltende accepteret som en del af processen.”

Katia Dupret Søndergaards forskning viser, at stilhed skal have en organisatorisk forankring, hvis den skal have en effekt.

”Det nytter ikke noget, at den enkelte medarbejder bare beslutter med sig selv, at nu vil jeg være stille hver tirsdag morgen. Man må have en fælles forståelse i organisationen for, at stilhed har et potentiale. Traditionelt vil man måske hidkalde en ekspert, som fortæller, at potentialet er der. En anden måde er ganske enkelt at prøve det af og øve sig i at være sammen på en ny måde.”

Katia Dupret Søndergaard foreslår, at man for eksempel indretter et fysisk refleksionsrum eller lægger stilhed ind i mødekulturen. Men det er ikke gjort med at være stille:

”Når vi tænker stilhed sammen med innovation, er det vigtigt, at man samler op på stilheden og lader folk vise, hvilke inspirationer de får i stilheden. Stilhed er ikke en antisnakke-kampagne, men handler om at give plads til andre professionelle værensformer og nye måder at skabe viden og innovation på.” ■



**KATIA DUPRET SØNDERGAARD**

Adjunkt i organisationspsykologi ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet forsker bl.a. i stilheder og sensitivitet i forbindelse med teknologianvendelse.