

# **User Communities i Innovationsprocessen**

## ***Et eksplorativ studie af forskellige ledelsesformer og deres betydning for resultaterne af innovationsworkshops***

Artikel til Det Danske Ledelsesakademis Konference  
Aalborg Universitet den 6.-7. dec. 2010

**Henning Sejer Jakobsen,**  
Teknologisk Partnerskab - Innovation  
Teknologisk Institut  
Kongsvang Alle 29  
8000 Århus C  
[sejer@teknologisk.dk](mailto:sejer@teknologisk.dk)

**Jacob Brix**  
ASB LEARNING STYLES LAB  
Aarhus Universitet  
Fuglesangs Allé 4  
8210 Århus V  
[jabk@asb.dk](mailto:jabk@asb.dk)

**Inger Kirk Jordansen**  
Hjælpemiddelinstittet  
P.P. Ørumsgade 11, Bygning 3  
8000 Århus C  
[ikj@hmi.dk](mailto:ikj@hmi.dk)

Erfaringsbaseret paper

# User Communities i Innovationsprocessen

## Et eksplorativ studie af forskellige ledelsesformer og deres betydning for resultaterne af innovationsworkshops

### Abstract

Når man arbejder med innovation i praksis og herunder skabelsen af innovation via input fra forskellige brugere vil mange delelementer af den operationelle proces oftest blive taget for givet af projektledelsen. I dette paper undersøger vi via fire forskellige gennemførte innovationsworkshops, hvordan ledelsesform og den operationelle metode påvirker resultaterne (produktet). Vi har benyttet to forskellige ledelsesmetoder 1) lederen som konsulterende og 2) lederen som facilitator, og sammen med projektinteressenterne har vi gennemført to workshops med fysisk tilstedeværelse af deltagerne samt to workshops uden fysisk tilstedeværelse af deltagerne med internettet som kommunikationskanal (online user communities via Skype & blogs). Empirien stammer fra BDI projektet Handivision<sup>1</sup>, hvor målgruppen og brugergruppen primært har været personer med fysiske funktionsnedsættelser. Vores analyse indikerer, at et strategisk valg af ledelsesform i forbindelse med en innovationsworkshop kan hjælpe projektledelsen og dennes interessenter til at nå det ønskede mål med processen. Analysen indikerer fem tydelige tendenser, som er interessante for projektets målsætning:

1. En leder med rolle som *facilitator* har sin styrke, hvor gruppen er rimelig homogen både videnskabsmæssigt og forståelsesmæssigt, og hvor gruppen samtidig har et vidensniveau, hvor selvledelse er mulig. Når diversiteten i blandt deltagerne bliver stor, er lederens rolle som facilitator ikke den optimale sammenlignet med den konsulterende rolle.
2. En leder som *konsulterer*, dvs. hvor lederen selv medvirker i processen som deltager, leder, provokatør og dialogpartner, er velegnet, når diversiteten er stor blandt deltagerne, og hvor flere i gruppen er passive, f.eks. grundet deres generthed, funktionsnedsættelse og/eller deltagernes angst for at virke uvidende sammenlignet med andre meddeltagere.
3. At mødes fysisk under en innovationsworkshop har betydning for måden hvorpå deltagerne bliver inspireret af - og lærer af hinanden samt deres evnen til at blive konkrete
4. Online user communities, som styres af en konsulterende leder, resulterer i stor udstrækning i problemorienterede forslag og ideer, hvor dynamikken deltagerne imellem er svær at opretholde
5. Online user communities, der ikke styres eller ledes i processen, resulterer i større udstrækning end ved mere styrede forløb i problemerkendelse frem for forslag og ideer til nytænkning.

---

<sup>1</sup> For mere uddybning besøg [www.handivision.dk](http://www.handivision.dk)

## Introduktion

Flere erfaringsbaserede undersøgelser viser, at inddragelsen af kunder og brugere i innovationsprocessen (brugerdreven innovation) skaber grundlag for ny viden, som kan resultere i ny eller forbedret forretning (eksempelvis Antorini, 2007; Hippel, 1988; Prahalad og Krishnan, 2008). Trods viden om disse undersøgelser er der stadig store dele af dansk erhvervsliv som ikke udnytter potentialet af brugerinddragelsen (Drejer, 2008; INNOVATIONinside, 2010; Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2008).

En udbredt metode til skabelsen af brugerdreven innovation i praksis er brugen af workshops, hvortil man inviterer ens kunder/brugere for at samle inspiration, erfaringer, indsigt og dermed ny brugbar viden (Billington *et al.*, 2009; Jakobsen og Rebsdorf, 2003). Jo mere kompleks opgaven bliver, jo større bliver kravet til metoderne og processerne i workshoppen. Paradoksalt nok viser vores praksiserfaring, at man uanset deltagersammensætningen på forhånd tager den valgte ledelsesstil for givet (Newell *et al.*, 2009). En problemstilling som kan resultere i uhensigtsmæssige valg og fravalg, når det handler om kvalitet og kvantitet af resultaterne i praksis.

Da virksomhedens kunder/brugere er en innovationskilde, der ikke bør nedprioriteres, vil vi i dette paper (via fire casestudier) vise indikationer på, hvordan ledelsesform samt den fysiske tilstedeværelse af deltagerne påvirker kvaliteten og kvantiteten af de ideer, som kan resultere i fremtidig innovation.

## Begrebsafklaring

Uanset hvilken ledelsesform, man benytter ved workshops, vil der altid være tale om ledelse af en proces. Det er workshoplederens *involvering*, som skaber forskellen på resultaterne. Ved ledelsesform i dette paper skelnes mellem to forskellige ansættelser 1) facilitering og 2) konsultering.

*1: Facilitering.* Facilitering omhandler stor set enhver aktivitet, som gør det lettere for andre at arbejde sammen, hvor der skabes dynamik, ejerskab og fremdrift hos deltagergruppen (Bens, 2008). Facilitatoren er ikke en ressource, der kan indgå i løsningsmodeller, og rollen som facilitator har fokus på processen og ledelsen, hvor deltagerne skal ledes mod selv at komme med ideer, forslag osv. (Eliasson og Larsson, 2006). At facilitere er således ikke kun afgrænset til workshops, men bruges i mange andre sammenhænge. Facilitatorens vigtigste rolle er kort sagt at støtte alle deltagere i at gøre deres bedste.

*2: Konsultering.* Begrebet proceskonsultering kan ligne facilitering, da enhver konsultering også indeholder elementer fra facilitering (Dahl og Juhl, 2009). Dog er der en væsentlig forskel i både form, involvering og krav til viden hos både deltageren og den konsulterende leder. En konsulterende leder sikrer ikke kun retning af et forløb, men indgår også aktivt som særlig kyndig og erfaren person i selve processen.

## Empiri – near lead users

Målgruppen i casene var personer med funktionsnedsættelser, der har oparbejdet en unik viden og indsigt gennem det at arbejde med de udfordringer som kroppens manglende muligheder giver i form af praktiske problemer ved udførelse af hverdagsaktiviteter (handicap) samt hjælpere og pårørende. Empirien i undersøgelsen er fremkommet gennem BDI projektet Handivision, der er gennemført fra 2007 – 2010. Handivision er et projekt, hvor der eksperimenteres med udvikling af brugerdrevne innovationsmetoder inden for hjælpemiddelområdet. Brugere (herefter deltagerne) i projektet var personer med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne, hjælpere samt pårørende. Handivision er bygget op omkring fire delprojekter, der inden for hvert sit felt har arbejdet med brugere med forskellige typer og grader af funktionsnedsættelse og de begrænsninger, de oplever i dagligdagen. Det ene delprojekt danner grundlaget for denne undersøgelse og omhandlede brug af målgruppen, målgruppens hjælpere samt pårørende i forskellige former for *fysiske* user communities samt *online* user communities.

Deltagernes funktionsnedsættelser har været meget varierende fra personer med talebesvær, personer med psykiske problemer, personer i kørestol, samt personer, der var afhængige af personlig hjælper til alle dagens aktiviteter. Der indgår ligeledes hjælpere i de skabte user communities såsom socialpædagoger, ergoterapeuter, sygeplejersker, sosu assistenter og service assistenter. Brugere er således specialiserede brugere, da de i dagligdagen har opnået en unik viden grundet deres funktionsnedsættelse eller arbejde med mennesker med funktionsnedsættelse – som en slags superbrugere og/eller lead users (Hippel, 1988), selvom disse betegnelser ikke rammer præcist. Ifølge Hippel (Hippel, 1988) er lead users brugere, som fungerer som kilde til nye innovationer og ideer som værende særligt kompetente "superbrugere". Lead users kan defineres som brugere af et bestemt produkt eller en bestemt service, der er særligt motiverede for at forbedre eller forny brugen af produktet/eller servicen, da de selv forventer at opnå fordel af en forbedret eller ny løsning, der opfylder deres behov. Lead users oplever desuden typisk et behov længe før de fleste andre på markedet, hvorfor de fleste lead users typisk først erkendes (opdages) længe efter en opfindelse er på markedet. Lead Users har fokus på skabelsen, og der er både en interesse og en udfordringen i at finde disse "superbrugere" tidligt i en proces, således deres erkendelser kan benyttes i innovationsprocessen. Deltagerne i casene er således superbrugere, men endnu ikke lead users da der endnu ikke er en opfindelse eller opdagelse indenfor området, men det antages qua deres viden og indsigt, at der forligger et endnu ikke fundet potentiale tæt på for at kunne fremstå som lead users (vi kalder dette near lead users). I modsætning til superbrugere i klassisk forstand skal near lead users komplimenteres med en kompetence for at udvikle sig til en lead user (håndværkeren snakker med ingeniøren, sygeplejersken med fysikeren osv.).

Disse erkendelser er søgt udforsket via projektet ved gennemførelse af workshops, men der er ikke i regi af projektet arbejdet videre med de skabte erkendelser såsom gennemførelse af decideret design og produktudvikling. Virksomhederne har i eget regi valgt at arbejde videre med nogle af ideerne, hvilket indgår i analysen.

## Videnskabelig metode

I projektet har det været vigtigt at deltagerne har kunnet påvise, at de til fulde har forstået såvel kontekst som mening med den viden som de forsøgte selv at skabe, baseret på de andre deltageres kommunikation af deres personlige viden (Burr, 2003; Kastberg *et al.*, 2007; Kjelgaard, 2009). Vi tager derfor udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tankegang baseret på Burrs (2003) syn på essentialisme, hvilket betyder at ethvert individ har sin egen personlige viden og at viden ikke kan eksistere uden for individet. Derfor understreger vi, at kommunikation og videndeling ikke må sidestilles i praksis, da viden i sig selv først skabes efter en individuel og personlig evaluering samt stillingtagen (Kastberg *et al.*, 2007; Kjelgaard, 2009; Lauridsen, 2010).

De forskellige cases gør brug af forskellige gruppestørrelser (Laughlin *et al.*, 2006) i en innovationsproces' initiale fase hvor formålet er skabelse af nye ideer (Jakobsen og Rebsdorf, 2003).

## Operationel metode og analyseenhed

Baseret på fire forskellige casestudier vil vi via denne artikel vise indikationerne på dels hvordan ledelsesstil påvirker proces og resultat, dels hvordan interaktionen deltagerne imellem kan påvirke proces og resultat. Resultaterne i vores paper omhandler alene de erkendelser, der er opnået gennem de afholdte 4 workshops

I projektet har vi operationelt taget udgangspunkt i figur 1 som vist nedenfor:

		Ledelsesform	
		Facilitering Selvledelse via instruktion	Konsultering Erkendelse via dialog
User communities	Fysisk workshop Hvor deltagerne mødes og gør brug af hinanden	A	B
	On-line workshops Hvor deltagerne ved skrift- og tale får nogen indsigt i hinandens ideer	C	D

Figur 1: Undersøgelsen omfang - udarbejdet af forfatterne

Kvadrant A viser en workshop, hvor deltagerne mødes fysisk, og hvor workshoplederen fungerer som facilitator. Kvadrant B viser en workshop, hvor deltagerne mødes fysisk og hvor lederen af workshoppen er konsulterende. Kvadrant C og D viser workshops, hvor deltagerne bruger en online kommunikationskanal. I kvadrant C instruerer workshoplederen brugerne i adgang og brug af en blogfunktion ([www.innovationsportal.dk](http://www.innovationsportal.dk)), hvor ideer kan indlægges med efterfølgende kommentering af andre, hvor lederen agerer facilitator. I kvadrant D er lederen direkte i dialog (konsulterende) med hver enkelt deltager via Skype.

**Case A:** Faciliteret workshop, hvor ledelsen ved facilitering sikrede interaktion mellem deltagerne under workshoppen. Der blev dels arbejdet i plenum, i mindre grupper med konkret opgave, samt små grupper bestående af 2 – 3 personer igen med en given opgave. Deltagerne var primært personer med nedsat eller manglende gangfunktion, bl.a. flere kørestolsbrugere, hjælpere samt pårørende (ægtefæller). Virksomhedscasen var CURA Innovation, Herning, der udvikler, producerer og sælger handicapvenlige toiletindretninger, og en stor del af brugergruppen var samtidig potentielle kundesegmenter.

Der var 22 deltagere til workshoppen, en illustrator til at tegne det drøftede, en ingeniør til at beskrive det drøftede, samt en facilitator. Til workshoppen deltog endvidere en person fra Cura Innovation. Workshoppen startede kl. 9 og sluttede kl. 15.

**Case B:** Konsulteret workshop, hvor ledelsen deltog både med styring, dialog og viden. Deltagerne var primært personer med nedsat bevægelse i arme og hænder, f.eks. personer med muskelsvind og leddegigt samt disse personers hjælpere og pårørende. Virksomhedscasen var Toppac A/S, Randers, der fremstiller engangsemballage i plast til fødevareindustrien. Virksomhedens målgruppe er ikke primært personer med funktionsnedsættelser, men denne gruppes erfaringer bidrager med trends og behov, der har relevans for mange andre målgrupper.

Der var 12 deltagere til workshoppen, en illustrator til at tegne det drøftede, en ingeniør til at beskrive det drøftede samt en konsulent. Til workshoppen deltog endvidere tre personer fra Toppac. Workshoppen startede kl. 9 og sluttede kl. 15.

**Case C:** Faciliteret on-line user communities. Deltagerne er patienter på Regionshospitalet Randers, hjælpere bestående af sygeplejersker, sosu assistenter, servicemedarbejder, Fysio- og ergoterapeuter, samt pårørende. Deltagerne modtog på hospitalet en instruktion i brug af en internetportal (folder med password), hvorpå forslag, ideer og ønsker kunne indtastes i portalen, ligesom der kunne kommenteres på andres forslag. På portalen var dels en række inspirationer i form af billeder og videoklip, dels blev stillet en række spørgsmål. Omdeling af folder blev fulgt op af personlig kontakt. Virksomhedscasen var KR Hospitalsudstyr, Hadsten, der fremstiller hospitals- og plejesenge, og brugergruppen er daglig berørt af virksomhedens produkter. Der blev omdelt 200 brochurer samt gennemført 70 personlige faciliteringer i brug af portalen, hvor brugerne personligt blev instrueret i brug, baggrund og formål med portalen. KR hospitalsudstyr var med ved definering af spørgsmål på portalen samt opgavedefinering. Portalen var åben i 3 uger.

**Case D:** Konsulteret online workshop med 3 deltagere (i alt tre workshops med én deltager af gangen). Deltagerne var personer med stærkt nedsat funktionsevne (fremskredent muskelsvind) uden mulighed for bevægelse af andet end hånd og hoved, og deltagerne var således permanent kørestolsbruger med behov for 100 % assistance i form af personlige hjælpere. Deltagerne blev konsulteret via internetkommunikationsmuligheden Skype for derigennem at få respons via dialog på deres oplevelser. Virksomhedscasen var A/S Aabentoft, Skødstrup, der bl.a. udvikler, fremstiller og sælger joystick til kørestole, og brugergruppen er brugere af virksomhedens produkter.

Workshoppen foregik ved, at der ved den ene computer var deltageren samt deltagerens hjælper, der bistod deltageren og ved den anden computer var konsultanten, en ergoterapeut til at samle resultaterne, samt en deltager fra virksomheden, der var tavs under workshoppen. Workshoppen blev gentaget med næste deltager, men tredje workshop måtte stoppes da deltageren blev forhindret. Hvert forløb varede 45 minutter.

Ved brug af målgruppen i user communities var hensigten i casene ikke alene at søge inspiration og ideer hos brugerne, men også at arbejde med de udfordringer som kroppens manglende muligheder giver i form af praktiske problemer ved udførelse af hverdagsaktiviteter (handicap), som den enkelte bruger oplever grundet sine funktionsnedsættelser. Der er i regi af projektet ikke arbejdet videre med de skabte erkendelser såsom gennemførelse af decideret design og produktudvikling. Virksomhederne har i eget regi valgt at arbejde videre med nogle af ideerne, hvilket indgår i analysen.

## **Resultater**

Resultaterne er samlet dels ved at gennemgå de skabte ideer, dels er der for case A og B umiddelbart efter workshoppen lavet evalueringsrapport og endeligt er dels de respektive virksomheder dels deltagere interviewet men henblik på:

- 1: Hvad er dit generelle indtryk af workshoppen?
- 2: Hvad fik du ud af workshoppen?
- 3: Hvad var godt/skidt?

Sammendrag af interviewene er samlet nedenstående hvor de kvantitative resultater på skabte ideer er opstillet i forbindelse med hver case.

### **Case A – Cura Innovation**

Virksomheden repræsenteret ved adm. direktør:

Fandt dagen spændende og fik rig mulighed for at få drøftet sin opfindelse med brugere, men der var dog flere af deltagerne, som ikke var direkte brugere (kundegruppe) grundet alder, deres handicap samt deres funktion (hjelper, pårørende). Det faciliterede forløb indbefattede aktiviteter, hvor deltagerne i mindre grupper skulle arbejde med konkrete problemstillinger og opgaver, men gruppearbejdet havde tendens til at udvikle sig til diskussion af andre forhold såsom forskellige

modeller af kørestole, lovgivningsmæssige forhold og bevillingssituationen. Særligt relevante forhold for brugergruppen, men ikke specielt relevant i forhold til den opgave der skulle løses.

Virksomheden arbejdede videre med tre af deltagerne, dog mest i relation til refleksion på forbedringer samt i relation til potentielle kunder.

Deltagere:

1: Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende specielt det at få vendt forskellige situationer og muligheder med ligesindede. Der blev skabt mange ideer, som ikke var kendt i forvejen, men som måske også ville være svære at få finansieret som bruger.

2: Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende, og det at blive taget med i udviklingen af nye produkter og høre om et nyt produkt. Der blev dog snakket mere om brug af det eksisterende produkt end egentligt nye ideer og fremtidsmuligheder. Ligeledes var en stor del af brugergruppen mere eller mindre ligesindede (kørestolsbrugere), hvorfor mange af diskussionerne var gentagelser.

3: Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende, specielt det at blive taget seriøst endda meget tidligt i forløbet. Fandt det også interessant at hjælpere og pårørende deltog, da de har andre aspekter på samme situation. De forskellige brugere med forskellig baggrund havde stor glæde af at kunne drøfte både praktiske og lovgivningsmæssige forhold, og i de mindre grupper faldt snakket tit på andet end selve produktet.

*Opsamling:*

Der blev i alt beskrevet og illustreret 81 forskellige ideer og forslag, heraf 38 illustrerede og 43 beskrevne. Virksomheden har arbejdet videre med én ide, som lå i direkte forlængelse af det, der allerede var gang i.

### **Case B: Toppac**

Virksomheden repræsenteret ved administrerende direktør og to deltagere fra udviklingsafdelingen. Person fra udviklingsafdelingen var ansvarlig for videreførelse: Fandt dagen spændende, og der kom rigtig mange både problemer og forslag til løsninger frem. Deltagerne var både engagerede og motiverede, og selve dagen kunne ikke have forløbet bedre. Efterfølgende med viderebearbejdelse har det været sværere, dels fordi der ikke har været dialog med brugergruppen, dels fordi mange af forslagene for Toppac ville være omstændelige og kostbare at realisere.

Deltagerne:

1: Muskelsvind med stærk nedsat følelse i hænder. Fandt dagen relevant men havde en blandet følelse. Var indkaldt som ekspert på baggrund af sit besvær med håndtering af emballager og anså sig selv i den henseende som værende ekspert, men følte at flere af deltagerne som pårørende og hjælpere ikke have samme ekspertviden at bidrage med og derfor blot bidrog med forhold og ideer, som enhver anden bruger kan præstere. Som værende ekspert i det at have svært ved at åbne emballage var



samspelet med andre med samme problem mere givtigt, selvom de aktuelle problemstillinger ved forskellige handicaps ikke kan sammenlignes.

2: Gigt med nedsat følelse og bevægelse i fingre. Fandt dagen interessant og god, og det at ens specialviden i form af nedsat funktionsevne kunne bruges er både tiltrængt og vigtigt.

Alle i workshoppen deltog med stor entusiasme og det at høre om de andres anskuelser var vigtig for ens egen opfattelse, og nye information kom helt klart frem.

#### *Opsamling:*

Det blev i alt beskrevet og illustreret 62 forskellige ideer og forslag, 33 beskrevne og 29 illustrerede. Virksomheden kiggede nærmere på tre af ideerne og har besluttet arbejdet videre med en ide, som er ved at blive implementeret i en løsning. Denne ide lå i direkte forlængelse af virksomhedens eksisterende produkter

#### **Case C: KR Hospitalsudstyr**

Virksomheden repræsenteret ved salgsschef:

En spændende proces med at få fat i en interessant målgruppe, og uden, at der endnu er arbejdet videre med konkrete forslag og ideer, har selve det at spørge og arbejde med user communities givet meget feedback i form af henvendelse og spørgen ind til projektet, både fra sygehuset og blandt partnere. Målet var, at der kom mange nye ideer, men de er ikke sådan bare lige kommet, men kommer lidt efter lidt.

Deltagere:

1: Sygeplejerske. Svært at gå ind og komme med konkrete ideer til, hvad der kunne forbedres og ændres. Der er mange ting fra dagligdagen, men kan være svært at sætte konkrete ord på. Vi har drøftet portalen mellem os sygeplejersker, og synes det er spændende, men der er lidt svært at komme i gang. Ville være lettere at fortælle via dialog

2: Service medarbejder. Meget svært at komme ind på portalen, selvom der ikke er mange informationer der skal gives, men også svært at blive konkret på skrift om noget man synes og oplever.

#### *Opsamling:*

Der blev lagt 9 indlæg ind på portalen. Hovedparten var kendetegnet ved ønsker og behovserkendelser, flere ideer kendetegnet ved praktiske anordninger.

#### **Case D: A/S Aabentoft**

Virksomheden repræsenteret ved adm. direktør:

Det var spændende at se hvordan processen kørte, men der var ikke megen glæde af at kunne se hinanden, da det blev meget statisk. Brugergruppen var stærkt ramte muskelsvindspatienter med meget lidt mulighed for bevægelse, og det at kunne se hinanden bidrog ikke med øget information. Ligeledes var der ikke nogen inspiration de

forskellige deltagere imellem, hvorfor den dynamik, som er afgørende, ikke kom til udtryk.

Deltager:

1: Muskelsvindspatient, kørestolsbruger, samt dennes hjælper. Fandt det spændende at være med – specielt at høre om muligheder indenfor andre teknologiområder og de muligheder der ligger i at gøre ting anderledes.

*Opsamling:*

Der blev beskrevet 16 forskellige ideer. Virksomheden har ikke arbejdet videre med de skabte ideer.

### **Tendenser og interessante indikationer**

De valgte near lead users var grundet deres funktionsnedsættelser en værdifuld kilde i innovationsprojekterne, da der blev skabt ny indsigt, som ikke tidligere var fundet via antropologiske studier eller dialogformer. De forskellige ledelsesformer gav en række karakteristika fundet ved analysen af de fire cases:

- Uanset ledelsesform finder deltagerne det interessant at mødes. Ledelsesform har ikke betydning for, hvor interessant det opfattes at mødes, men det har stor betydning for workshoppens resultater
- Facilitering har sin styrke, hvor gruppen er rimelig homogen både viden/erfaring og forståelsesmæssigt, og som samtidig har et vidensniveau, hvor selvledelse er mulig. Når diversiteten i brugergruppen bliver stor, er facilitering ikke umiddelbart den bedste ledelsesform ligesom faciliterede forløb kan skabe fokus omkring emner, som ikke umiddelbart er relevant i forhold til opgaven
- Konsultering ved placering af lederen centralt både som leder, provokatør og dialogpartner er velegnet, når diversiteten er stor og flere i gruppen har tendens til at gemme sig lidt, f. eks grundet deres personlighed, deres funktionsnedsættelse eller deres viden. Konsultantens viden bliver dog en kritisk faktor, og der stilles derfor større krav til forberedelsen
- Det fysiske nærvær har betydning for at blive inspireret og lære af hinanden, hvilket kan være en kilde til nye ideer
- Specialiserede brugere (Near Lead Users) har en tendens til at komme med ønsker eller mindre forbedringsforslag til deres dagligdag
- Online user communities, der ikke i processen styres eller ledes, resulterer i større udstrækning end i mere styrede forløb i problemerkendelse og ønsker, og i mindre udstrækning deciderede ideer.

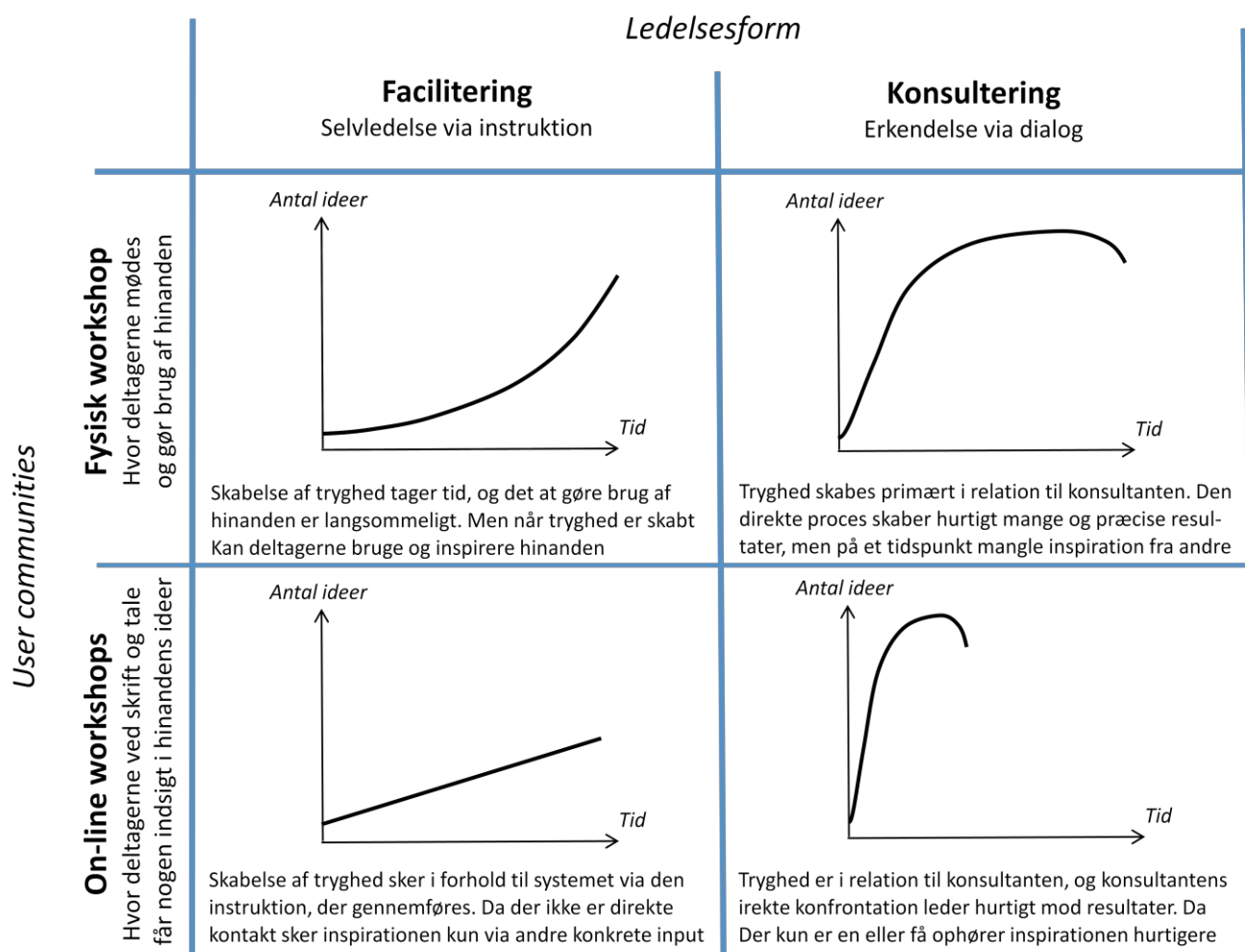
- Brug af deltagere med fysiske handicap og/eller funktionsnedsættelse kan være nyttige kilder i en innovationsproces, men det stiller også andre krav til den praktiske arrangering, såsom adgangsforhold, placering af borde, handicaptoilet, kommunikationsformer osv.

Vi har samlet ovenstående tendenser i figur 2 nedenfor som er en videreudbygning af figur 1.

		<i>Ledelsesform</i>			
		<b>Facilitering</b> Selvledelse via instruktion		<b>Konsultering</b> Erkendelse via dialog	
		<i>Styrker</i>	<i>Ulemper</i>	<i>Styrker</i>	<i>Ulemper</i>
<i>User communities</i>	<b>Fysisk workshop</b> Hvor deltagerne mødes og gør brug af hinanden	Deltagerne kan bruge hinanden som inspirationskilder Deltagerne skaber ofte relationer, der også er der efter workshoppen Flere parallelle processer kan gennemføres ved selvledelse Effektiv udnyttelse af personer og tid for skabelse af kvantitet Kræver minimal forberedelse Kan bruges selv ved store grupper Lederens viden til området ikke afgørende for vellykket proces	Diversiteten må ikke være for stor Vidensniveau blandt deltagerne på samme og helst høje niveau Der skal bruges tid på relations-skabende aktivitet Deltagerne skal evne en vis form for selvledelse Tendens til forfølgelse af mere plausible muligheder Kan blive overfladisk Kan løbe af sporet og fokusere på områder, der ikke er opgaven	Diversiteten kan være stor Hver enkelt deltagers unikke viden og erfaring kan udnyttes Mere tavse og introverte kommer lettere til orde Relationsskabende aktivitet ikke så nødvendigt -> tidsbesparende Mindre plausible muligheder kan lettere forfølges Meget styret og fokuseret proces mod et klart mål	Deltagerne gør mindre brug af hinanden Konsultanten kan blive en barriere Kræver meget forarbejde af konsultanten Deltagerne skal føle vis relation og tryghed for konsultanten Konsultantens vidensniveau vigtigt Parallelle processer i samme workshop vanskelig Mindre effektiv til kvantitet, da konsultanten er knaphedsressource
	<b>On-line workshops</b> Hvor deltagerne ved skrift og tale får nogen indsigt i hinandens ideer	Deltagerne kan blive inspireret af mange forskellige on-line kilder Kan være aktiv når det passer en bedst i en travl hverdag Afstande ikke et problem, da man ikke mødes fysisk Meget tid til eftertænsomhed og fordybelse i et emne/en ide Hver enkelt kan fremstå anonym Mere tavse/introverte kommer lettere til orde	Bliver kun i mindre grad inspireret af andre, og kun i ord/billeder Bedre til rationalesøgende aktivitet end potentiale søgende ideer Ofte mere behovserkendelser end deciderede forslag/ideer Svært at få deltagere engageret i noget, der ikke vedrører fritid Svært at holde fokus og interesse på en givet opgave Der er ingen relation mellem deltagerne – som udgangspunkt	Den enkelte kan bruges direkte i en meget fokuseret proces Effektiv for uddybning og fremskaffelse af specifik indsigt/viden Distance er ikke en hindring Muligt at gøre brug af forskellige virkemidler som video, billeder osv. Meget målrettet og hermed tidsbesparende/-effektivt	Deltagerne har meget begrænset interaktion med hinanden Dialogform er sekventiel – en ad gangen Mediets vidvinkel bestemmer synsfladen. Andre ser ikke det der ikke lige er indenfor kameraet Ikke kognitive begreber er svære at få med som følelser, stemning osv. Sværere at gemme sig når skal have tænkepause eller ikke ved

Figur 2: Undersøgelsens indikationer med styrker og ulemper i forhold til user communities

Undersøgelsernes kvantitative opgørelse af skabte ideer viser en tendens til en udvikling på antallet af de skabte ideer er påvirket både af ledelsesform, den fysiske/ikke fysiske tilstedeværelse samt af den afsatte tid ved de afholdte workshops. Figur 3 nedenfor samler nogle indikationer omkring idemænge illustreret som et simplificeret billede af hvordan antallet af ideer udviklede sig over tid. Én faktor for denne udvikling kan forklares ud fra hvordan tryghed deltagerne iblandt påvirkede processen.



Figur 3: Antal ideer alt efter ledelsesform og mødeform

## Diskussion

Indikationerne fra nærværende projekt viser, at man som leder af en workshop til brug for en innovationsproces nøje bør overveje gruppesammensætning og dennes diversitet, størrelse, indsigt og viden inden man vælger ledelsesform. Brug af specialiserede brugere har en tendens til fokusere på plausible løsninger indenfor en erkendt problemerkendelse, og brugerne er både bedre udnyttet og føler sig bedre kvalificeret på refleksion til det skabte frem for undersøgelse af nye ikke umiddelbart plausible muligheder. Jo mere direkte og udforskende dialogformen er, jo mere radikal bliver de fremkomne ideer.

I cases A, B og D var udviklingsaktiviteterne i de berørte projekter meget fremskredne, og der var forslag og ideer, som ikke umiddelbart lå indenfor virksomhedens forretnings- og kompetenceområde. Disse forslag og ideer blev aldrig forfulgt, undersøgt eller betragtet, da målet var defineret.

## **Implikationer**

Det bør undersøges via mere anvendt forskning, om de tendenser, som vi har fundet via ovenstående cases, er generaliserbare, da de i så fald vil have stor betydning for valg af ledelsesform og dermed de resultater, man ønsker sig af en innovationsworkshop.

## Kilder

- Bens, I. M., *Facilitation at a Glance! A Pocket Guide of Tools and Techniques for Effective Meeting Facilitation*, 2008
- Billington et al., The effectiveness of workshops as managerial learning opportunities, *Education + Training*, Vol. 51 No. 8/9, 2009
- Burr, V., *Social constructionism*, Routledge, 2003
- Dahl, K. og Juhl, A.G., *Den professionelle proceskonsulent*, Hans Reitzels Forlag, 2009
- Drejer, A., Are you innovative enough?, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5, No.1, 2008
- Eliasson, M. og Larsson, P., *Sått fart på arbetsmötet, En handbook I facilitering*, Koala Corporate Publishing, 2006
- Hippel, E.v., *Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988
- INNOVATIONinside, *The rise of the creative classes*, February , 2010
- Jakobsen, H.S. og Rebsdorf, S.O., *Ideudvikling ved kreativ innovation*, Gyldendal, 2003
- Kastberg, P. et al., *Personlig Knowledge Management*, Forlaget Samfundslitteratur, 2007
- Kjelgaard, J.B., *Action Research as Clinical Inquiry at Strategy-Lab, Co-creating useful changes in internal knowledge management processes*, MA Theses at Aarhus School of Business , 2009
- Laughlin, P. et al., Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, No. 4., 2006
- Newell, S. et al., *Managing knowledge work and Innovation*, Palgrave, 2009
- Prahalad, C.K. og Krishnan, M.S. , *The new age of Innovation*, McGraw Hill , 2008
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, *Innovation i Danmark, hvordan danske virksomheder omsætter nytænkning til værdi*, november, 2008