

Således kan kollaboration i teams faciliteres af insidere

### **Resume af workshop:**

I workshoppen fokuseres på, hvordan kollaboration i teams kan faciliteres, når facilitatoren er insider – det vil sige fuldgyldigt medlem af det team, som faciliteres.

Kollaboration opstår ikke af sig selv. Derfor må insiderfacilitatoren, gennem resonante interventioner, rammesætte og facilitere teamets processer på en måde, der gør kollaboration mulig.

Workshoppen tager afsæt i vores egne erfaringer fra et insideraktionsforskningsprojekt på en uddannelsesinstitution, hvor vi, som insidere, har faciliteret et strategisk forankret forandringsprojekt. Facilitering af kollaboration i – og mellem – teams, har været et centralt omdrejningspunkt i projektet.

Workshoppen er designet og faciliteres ud fra erfaringerne i forskningsprojektet. I praksis betyder dette, at deltagerne kan forvente at blive involveret i dialog og refleksioner over insiderfacilitering af kollaboration. Det betyder også, at deltagerne inviteres ind i konkret afprøvning af interventioner og elementer, der kan anvendes, når man indtager positionen som insiderfacilitator.

Workshoppen er bygget op omkring følgende fire elementer:

- Indledning
- Tjek dine for-forståelser (dualiteter) om insiderfacilitering
- Insiderfacilitering af kollaboration
- Afrunding og læring

Efter en indledning med præsentation af workshopholderne og en beskrivelse af afsættet for workshoppen, arbejdes i praksis med hvordan egne for-forståelser, holdninger og værdier har betydning for facilitering af teamprocesser. Deltagerne afprøver interventionen ”Tjek dine for-forståelser”, og det undersøges, om deltagerens personlige erfaringer kan bidrage til en kollaborativ videreudvikling af denne.

Dernæst rettes blikket mod insiderfacilitering af kollaboration, hvor deltagerne debatterer og udforsker insiderens muligheder og begrænsninger i forhold til facilitering. Der tages udgangspunkt i workshopdeltagerens egne erfaringer og praksiseksempler på konkrete interventioner, som workshopholderne har anvendt (brugen af visuelle stilladser og ”antagelsesdetektiver” – kollaborativ udfordring af teammedlemmernes antagelser). Deltagerens viden og refleksioner suppleres med korte, empiri- og teoribaserede beskrivelser af udvalgte muligheder og begrænsninger fra

forskningsprojektet. Der fokuseres særligt på begrebet resonans og resonante interventioner, forhåndskendskab til teammedlemmerne som et tveægget sværd samt anvendelsen af tvivl som intervention.

Afrunding og læring fra workshoppen er rettet mod refleksioner, der kan skabe indsigt og erkendelser hos deltagerne. Refleksioner som deltagerne af workshoppen efterfølgende eventuelt kan anvende for at handle og agere på nye måder.

Mere konkret afprøver deltagerne interventionen ”Læringsloop”, som en struktureret metode til at bevæge sig fra individuelle erfaringer hen imod fælles refleksioner og læring.

### **Indhold og metoder i workshop (60 minutter):**

#### **Workshopelement 1: Indledning (10 minutter)**

Der indledes med velkomst og en kort præsentation af workshopholderne Lea Sørensen og Jan Rohwedder samt agendaen for workshoppen.

Dernæst beskrives formålene med workshoppen som er: At undersøge, debattere og demonstrere insiderfacilitering som en farbar vej til kollaboration i teams.

Dette efterfølges af en kort beskrivelse af vores interesse for insiderfacilitering, som har sit afsæt i et forskningsprojekt vi har gennemført på Erhvervsakademi Aarhus og en artikel skrevet af workshopholderne i samarbejde med en tredje insideraktionsforsker. Vi tager således afsæt i empirien fra to forskningsprojekter og ønsker at dele, undersøge og debattere denne med deltagerne.

Afsluttende laves en kort begrebsafklaring af henholdsvis insiderrollen, insiderfacilitering og kollaboration.

#### *Workshoppens forståelse af insiderfacilitering*

Vores optagethed af **insiderfacilitering** udspringer fra de erfaringer, vi har gjort os som **insideraktionsforskere** i et større, strategisk forankret, organisatorisk forandringsprojekt ”Byg ny viden sammen”, hvor deltagerne arbejdede kollaborativt i fire teams med formålet at frembringe ny viden til anvendelse i organisationen (A.-B. Rohwedder et al., 2021; J. Rohwedder & Sørensen, 2020).

I insideraktionsforskning er formålet dobbelt. Man gennemfører som insideraktionsforsker en forandringsproces i egen organisation, samtidig med at man undersøger, hvad der sker i organisationen under forandringsprocessen, med henblik på senere udbredelse af den nye viden (A.-B. Rohwedder et al., 2021). Som insideraktionsforsker varetager man (minimum) to opgaver: At facilitere en

forandringsproces gennem sit design og sine interventioner og på samme tid forske i forandringsprocessen sammen med deltagerne i projektet.

Vi blev undervejs i processen meget inspirerede af den del af forskningsarbejdet, som omhandlede facilitering af de fire teams processer frem mod målet, og det er denne rolleovertagelse, som vi i workshoppen kalder **insiderfacilitering**.

### *Hvad er en insiderfacilitator?*

I vores forståelse af en insiderfacilitator trækker vi på litteratur om insideraktionsforskning, og definerer insiderfacilitatoren som et fuldgyldigt medlem af den organisation og det team, der arbejdes i, og hvori projektet er forankret – både før, under og efter projektet (Coghlan & Brannick, 2014; Coghlan & Shani, 2015). Herved adskiller insiderfacilitatoren sig eksempelvis fra eksterne og interne konsulenter, som midlertidigt arbejder med facilitering i teams, og som netop er karakteriserede ved ikke selv at være medlemmer af teamet.

Insiderfacilitatoren har således (mindst) to roller i teamet: At facilitere teamets processer (både i forhold til fremdrift i opgaveløsningen og teamdynamikker) OG at deltage som ”menigt” teammedlem/organisationsmedlem. Som insiderfacilitator er det centralt at være bevidst om hvilke forventninger, der knytter sig til rollerne, hvordan man bedst agerer i hver rolle samt kontinuerligt vurdere, hvordan og hvornår man skifter mellem disse (Coghlan, 2019; Roth et al., 2004).

### *Workshoppens forståelse af kollaboration*

Vores afsæt er, at kollaboration i teams primært har til formål at bidrage til organisatorisk opgaveløsning, og læner os dermed op ad Roschelle & Teasleys definition: ”We focus on collaboration as the mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve the problem together” (Roschelle & Teasley, 1995, s. 70) I denne forståelse er det således en vigtig forudsætning for kollaboration, at teamets deltagere konstruerer en fælles forståelse af problemet og problemløsningen (ibid).

Med inspiration fra Bang og Dalsgaard er vores forståelse af kollaboration endvidere karakteriseret ved følgende: Teamdeltagerne arbejder sammen mod et fælles mål, er indbyrdes afhængige og føler et gensidigt, fælles ansvar (Bang & Dalsgaard, 2005).

Kollaboration anvendes ofte i forbindelse med relativt åbne arbejdsopgaver, hvor løsninger og processer ikke er givne på forhånd, og derfor kræver det løbende koordinering, kommunikation, fælles sprog og videndeling mellem teammedlemmerne for at lykkes med opgaverne (ibid).

Workshoppen hviler blandt andet på viden fra to insideraktionsforskningsprojekter, og disse bidrager med forståelsen af kollaboration i teams som skabelse af et undersøgelsesfællesskab og dermed ikke blot fælles videndeling, men også fælles videnskabelse (Coghlan & Shani, 2008; A.-B. Rohwedder et al., 2021).

Da temaet for workshoppen er facilitering af kollaboration, ønsker vi at bringe deltagernes tanker og refleksioner i spil sammen med vores erfaringer tidligt i workshoppen, for på denne måde at arbejde eksemplarisk i forhold til temaet. Derfor er næste element i workshoppen en afprøvning og undersøgelse af interventionen ”Tjek dine dualiteter”.

### **Workshopelement 2: Tjek dine for-forståelser (dualiteter) om insiderfacilitering (20 minutter)**

En af de væsentligste erfaringer vi gjorde os som insiderfacilitatorer i forskningsprojektet ”Byg ny viden sammen” omhandlede vores egne for-forståelser, holdninger og værdiers betydning for vores facilitering af teamprocesserne. Denne erfaring understøttes massivt af litteratur om insideraktionsforskning og første-persons forskning, hvor der generelt peges på værdien af at undersøge, hvordan egne antagelser, egen position i organisationen samt personlige holdninger har betydning (Coghlan & Shani, 2008; Reason & Torbert, 2001). Reason & Torbert beskriver, at man bør acceptere, at man anskuer verden fra ét perspektiv, at dette (kan) medføre bias, og at det derfor er vigtigt at kommunikere transparent om egne værdier og grundlæggende antagelser. Det anbefales derfor at anvende forskellige metoder, som på systematisk vis kan understøtte personen i at stille kritiske spørgsmål til – og reflektere over - sin personlige meningsskabelse samt antagelser og værdier (Coghlan & Shani, 2015; Reason & Torbert, 2001).

Med udgangspunkt i empirien fra forskningsprojektet samt ovenstående anbefalinger fra litteraturen om insidere, har vi udviklet procesværktøjet ”Tjek dine dualiteter”, som har til formål at fremme selvindsigt og skærpe deltagernes selverkendelse om egne forholdemåder, for-forståelser, værdier og antagelser om insiderfacilitering.

Tjek dine dualiteter kan anvendes af insiderfacilitatoren på egen hånd, men kan naturligvis også anvendes i – og med – teamets deltagere.

### **Afprøvning af ”Tjek dine dualiteter”**

I workshoppen afprøver deltagerne ”Tjek dine dualiteter”, og dernæst tales om egne erfaringer og erkendelser i forhold til for-forståelsers, værdiers og holdningers betydning for facilitering. Det undersøges om deltagerne kan supplere dualiteterne ud fra deres personlige erfaringer, og dermed medvirke i en kollaborativ videreudvikling af interventionen.

Tjek dine dualiteter		
<b>Resultatfokus</b> Fokus på fremdrift og resultater		<b>Procesfokus</b> Fokus på processer, relationer og vejen mod målet
<b>Levere mindst acceptable indsats</b> Det er ok at nøjes med at levere det, som forventes		<b>Lever mere end der kræves</b> Det er vigtigt at levere mere, end der forventes
<b>Være emergent</b> Være åben, nysgerrig og tilpasningsparat		<b>Bevare kontrollen</b> Holde fast i rammerne, aftaler og designet for teamet
<b>Homogenitet</b> Ensartethed, lighed og konsensus er en styrke		<b>Heterogenitet</b> Forskellighed, diversitet og mangfoldighed er styrke

Figur 1. Tjek dine dualiteter, egen tilvirkning 2022

### Workshopelement 3: Insiderfacilitering af kollaboration (20 minutter)

Hvilke muligheder og begrænsninger giver insiderpositionen i forhold til facilitering?

I dette workshopelement debatterer og udforsker deltagerne insiderens muligheder og begrænsninger i forhold til facilitering. Der tages udgangspunkt i workshopdeltagernes egne erfaringer samt nedenstående beskrivelser af udvalgte muligheder og begrænsninger og eksempler på konkrete interventioner, som workshopholderne har anvendt.

#### *Udvalgte muligheder ved insiderpositionen*

Fordelen ved at være insiderfacilitator er netop, at man er insider. At man derfor har et indgående kendskab til teamet, dets medlemmer og organisationens arbejdsgange, kultur, sprog og værdier – formelle såvel som uformelle (Coghlan & Shani, 2008). Dette gør det lettere at aflæse konteksten og derefter udvælge, dosere og justere de interventioner, der bidrager til at understøtte teamets arbejde.

Netop forhåndskendskabet giver insiderfacilitatoren muligheder for at forvalte sin særlige position på en måde, som vi har valgt at begrebsliggøre som resonans. Resonans handler om at være på bølgelængde med hinanden; at der er gensidighed i relationen, og at denne både hviler på solide aftaler og giver plads og rum til at gribe det emergerende. Når insiderfacilitatorens forhåndskendskab og sensitivitet over for de teamets dynamikker medtænkes i valg og design af interventioner, taler vi om resonante interventioner (A.-B. Rohwedder et al., 2021).

Insiderfacilitatorens fordel er her, at hun eller han kender det organisatoriske sprog og derfor hurtigt kan ”høre”, når der er resonans, og også dissonans, i både den verbale og nonverbale kommunikation i teamet.

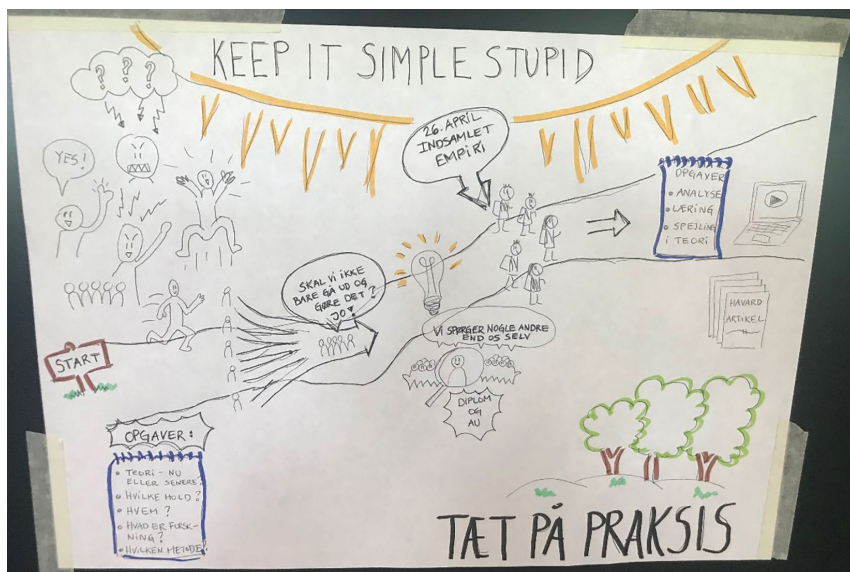
**Et praksiseksempel** på, hvordan kollaboration kan understøttes af insiderfacilitatoren:

Visualiseringer.

At arbejde med visualiseringer og modeller har vist sig at være en intervention, som stimulerer teammedlemmerne til at tale sammen og reflektere over det, de oplever er på spil i projektet/opgaveløsningen.

Tegningen nedenfor er et eksempel på, hvordan visualiseringer kan bidrage til fælles refleksion.

Tegningen er udarbejdet af et team med det formål at lave midtvejsstatus på projektførløbet. De tanker og refleksioner, der indgår i udformningen af tegningen, bliver eksternaliseret, og individuelle læreprocesser kan deles med andre og gøres til genstand for fælles refleksion. På den måde er tegningen et aftryk af teamets kollaborative læringsproces og dermed et udgangspunkt for at skabe nye handlinger i praksis (Borup Jensen, 2019).



## **Privat foto.** Visualisering af projektforsløb, ”midtvejsbillede”

I det konkrete tilfælde blev de visuelle produkter hængt op i afdelingens storrumskontor, hvor uformelle dialoger mellem insiderfacilitatoren og de øvrige teammedlemmer bidrog til at ”holde liv” i projektet og teamets refleksioner mellem de mere formelle og rammesatte aktiviteter. På den måde blev det tydeligt, at selve insiderfacilitatorens daglige tilstedeværelse sammen med resten af teamet medfører effekter, som ikke ville kunne opstå med en ekstern facilitator.

**Et praksiseksempel:** Antagelsesdetektiver - kollaborativ udfordring af teammedlemmernes antagelser.

Insiderfacilitatorens daglige samvær med resten af teamet og vedkommendes forhåndskendskab til disse, giver en særlig position i forhold til at være opmærksom på de teammedlemmernes individuelle antagelser og personlige holdningers betydning for teamets arbejde – man kan høre (eller tror man kan høre...), når antagelserne og de personlige holdninger kommer i spil, netop fordi man har forhåndskendskab til sine teamkolleger.

Som insiderfacilitatorer har vi derfor været særligt opmærksomme på at udfordre de mulige antagelser, der kunne være i spil i hos de enkelte teammedlemmer og gennem kollaborative processer søgt i fællesskab at undersøge og udvide forståelser og fortolkninger i teamet.

Et helt konkret eksempel på dette arbejde er rollen som ”antagelsesdetektiv”, som vi systematisk har ladet gå på omgang blandt teammedlemmerne. Rollen som antagelsesdetektiv indebærer en særlig ret og pligt til, i en tidsbegrænset periode, at tage time-outs og stille undersøgende spørgsmål til mulige antagelser bag de øvrige teammedlemmers udsagn og adfærd i arbejdsprocesserne.

Som det fremgår af nedenstående, giver forhåndskendskabet og insiderpositionen dog ikke kun muligheder for facilitatoren, der findes også en række begrænsninger, som vedkommende bør være opmærksom på at håndtere.

### *Udvalgte begrænsninger ved insiderpositionen – og forslag til håndtering af disse*

Insiderfacilitering er en udfordrende og på mange måder krævende disciplin. Med Mercers ord kan rolledualiteten, og den samtidige varetagelse af rollerne som facilitator og teammedlem, beskrives som at balancere delikate dilemmaer på et dobbeltægget sværd (Mercer, 2007). Anden litteratur fremhæver ”swampy lowlands”, ”messiness”, og turbulens, risiko, sårbarhed, usikkerhed og tvivl som nogle af de udfordringer, man som insider må håndtere (Coghlan & Brannick, 2014).

Enhver beslutning om facilitering og interventioner i teamarbejdet er forbundet med usikkerhed, fordi udfaldet ikke kendes på forhånd, og tvivlen åbner dermed for kompleksitet ved at fortælle os, at der kan være flere veje at gå. Når tvivlen undersøges nærmere, kan den kvalificere vores beslutninger og dermed blive en væsentlig kilde til læring (Lüscher & Meier, 2018).

Vores erfaring er, at man ved at gøre tvivlen eksplicit for sig selv og andre kan bidrage til at udfordre egne antagelser og håndtere det emergende mere åbent og reflektivt, men også at dette kræver mod samt tillid i teamet.

Tillid gør, at man både som facilitator og som teammedlem tør vise sin faglige tvivl, og kan forholde sig åben overfor nye indsigter. Tillid giver mod til at eksperimentere, prøve af, diskutere og dele sine erfaringer og tvivl med andre (A.-B. Rohwedder et al., 2021).

Tillid handler i denne sammenhæng også om, hvorvidt man som insiderfacilitator lever op til de forventninger, andre teammedlemmer har til, at man kan håndtere dualiteten og de mulige rollekonflikter, der kan opstå.

Klarner et al. (2008) skriver, at tillid er en nødvendighed, når man vil skabe forandringer, ganske enkelt fordi tillid motiverer deltagerne til at følge forandringsagentens beslutninger.

Vores argument er altså, at tillid kan bidrage til at imødegå eventuelle barrierer for forandring og læring, og at tillid således virker fremmende for såvel kollaboration som mulighederne for at få øje på nye perspektiver med andres hjælp.

At blive "hjemmeblind".

Som insider er der en latent risiko for at blive såkaldt hjemmeblind, og dermed have svært ved at frigøre sig fra det, man tager for givet i teamet. Det kan betyde, at der er mønstre, man ikke får øje på, som en outsider ville bemærke. Der kan også være forhold, man ikke undersøger nærmere, fordi man tror, man ved, hvad der er på spil.

En anden, væsentlig, udfordring omhandler risikoen for, at loyalitet over for teamet fører til selvdisciplinering, hvor insiderfacilitatoren indordner sig under uskrevne regler om, hvad man gør og ikke gør i teamet og dermed undlader at intervenere i forhold til potentielle uhensigtsmæssigheder. Dermed ligger forskeren under for en form for kollektiv, kulturel bias (Alvesson, 2003).

Flere, samtidige selv'er i spil.

Såvel Alvesson som Rich & Misener rejser en opmærksomhed på, at insiderfacilitatoren på samme tid ofte skal håndtere flere selv'er (Alvesson, 2003; Rich & Misener, 2017). Vi har i den forbindelse



undersøgt, udfordret og kollaborativt reflekteret over de antagelser, der er forbundet med på samme tid at have et selv som ”facilitatoren, der vil lykkes med projektet/opgaven” og et selv som ”teammakkeren, der gerne vil lykkes i teamet/organisationen”. Dette arbejde rettede blandt andet vores fokus mod risikoen for selvdisciplinering i form af kulturelt og organisatorisk bestemte ”korrekte” til- og fravalg i faciliteringsprocessen.

#### **Workshopelement 4: Afrunding og læring (10 minutter)**

Som beskrevet i begrebsafklaringerne ser vi videndeling og fælles undersøgelse og videnskabelse som væsentlige elementer i kollaboration. Videnskabelse er processer, som gør mennesker i stand til at skabe nye indsigter eller alternative syn på eksisterende viden. Processerne kan være intenderede og planlagte og følge konkrete metoder, eller de kan være mindre bevidste og uintenderede. Samtidig kan processerne både være uden konkrete mål eller måldrevne (Brix, 2017).

Her er resonansen i spil igen. Som insiderfacilitator giver det fuldgyldige medlemskab og daglige arbejde i teamet gode muligheder for at opdage, når uintenderede processer skaber nye indsigter og viden i teamet – og efterfølgende undersøge disse oplevelser fra et metaperspektiv sammen med teamet.

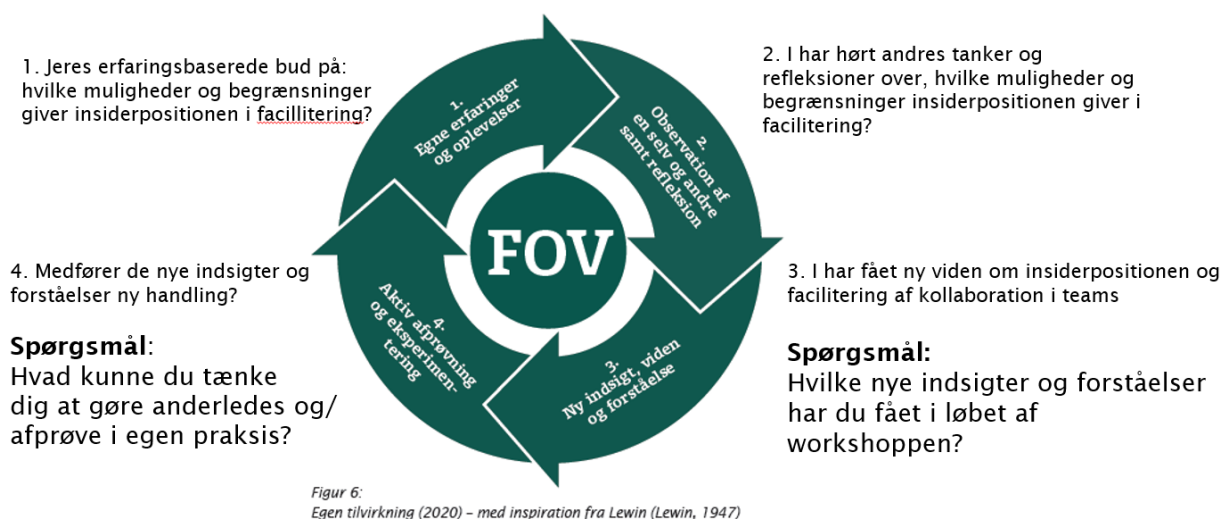
#### **Afprøvning af Læringsloop.**

Imidlertid kan processerne også være intenderede, planlagte og følge konkrete metoder, og workshopen afrundes med anvendelse af en konkret intervention ”Læringsloop” (Lewin, 1946) til fremme af fælles refleksion og læring blandt workshopdeltagerne.

Læringsloop kan anvendes i teams til refleksion over, hvad der er sket i en begivenhed (f.eks. et møde), i en periode, i et projekt m.v., hvad teamet har lært og hvad teamet eventuelt gerne vil gøre anderledes fremadrettet. Der kan både være tale om refleksion over teamprocessen og de mere faglige elementer af opgaveløsningen. Læringsloopmodellen giver teamet mulighed for at reflektere sammen på en struktureret måde.

I afrundingen af workshopen fokuseres primært på to elementer i modellen ud fra følgende spørgsmål til deltagerne: Hvilke nye indsigter og forståelser har du fået i løbet af workshopen? Hvad kunne du eventuelt tænke dig at afprøve i din egen praksis eller gøre anderledes efterfølgende?

# Jeres læringsloop om insiderfacilitering



Figur 2: Læringsloop, egen tilvirkning 2022

## Forventet udbytte:

Workshoppen præsenterer forskellige ”håndgreb” til insiderfacilitering. Workshopdeltagernes egne mindsets og antagelser om insiderfacilitering undersøges. Deltagerne præsenteres for forskellige interventioner til at fremme kollaboration i teams, og debatterer muligheder og begrænsninger ved insiderfacilitation med afsæt i egne erfaringer samt workshopholderens forskning og erfaringer.

Efter deltagelse på workshoppen vil deltagerne have fået viden om insiderfacilitering, være mere afklarede om dette og på mere kvalificeret vis kunne tage stilling til, om der er elementer som i arbejdet form kan anvendes i deltagerens egen praksis.

På workshoppen, i denne artikel samt i e-publikationen ”Byg ny viden sammen” præsenteres og udfoldes en række interventioner, som insiderfacilitatoren kan anvende sammen med de teams vedkommende indgår i.

I den forbindelse er det relevant at rejse en opmærksomhed.

Når noget får karakter af en ”værktøjskasse”, er det væsentligt at aktivere evnen til kritisk stillingtagen. Insiderfacilitering er – i sagens natur – kontekstafhængig. I praksis betyder det, at faciliteringen finder sted i vidt forskellige miljøer, med vidt forskellige betingelser, og dette bør medtænkes i arbejdet med insiderfacilitering og brugen af de beskrevne interventioner. Det betyder, at

interventionerne med stor fordel både kan og bør tilpasses den konkrete kontekst. Derfor kan de forhåbentlig fungere som inspiration til videreudvikling eller være et foreløbigt afsæt, som er ”godt nok til en start” i arbejdet som insiderfacilitator.

### Relateret forskning:

Alvesson, M. (2003). Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure.

*Higher Education*, 46(2), 167–193. JSTOR.

Bang, J., & Dalsgaard, C. (2005). Samarbejde—Kooperation eller kollaboration? *Tidsskrift for Universiteternes Efter- Og Videreuddannelse*, 3(5). <https://doi.org/10.7146/unev.v3i5.4953>

Borup Jensen, J. (2019). Design af aktionsforskningsprojekter- et æstetisk, samskabende blik på vidneudvikling. I K. Borgnakke & M. S. Kaa Sunesen, *Aktionsforskning: Indefra og udefra* (s. 61–84). Dafolo.

Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113–127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001>

Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organisation* (5th edition). SAGE Publications.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th edition). SAGE Publications.

Coghlan, D., & Shani, A. B. (2015). Developing the Practice of Leading Change Through Insider action Research: A Dynamic Capability Perspective. I H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research* (s. 47–54). SAGE Publications Ltd.

<https://doi.org/10.4135/9781473921290.n5>

- Coghlan, D., & Shani, A. B. (Rami). (2008). Insider Action Research: The Dynamics of Developing New Capabilities. I P. Reason & H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research* (s. 643–655). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607934.n56>
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 57–72. <https://doi.org/10.1080/14697010801937523>
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lüscher, L., & Meier, J. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft: Paradokser og personligt lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Mercer, J. (2007). The challenges of insider research in educational institutions: Wielding a double-edged sword and resolving delicate dilemmas. *Oxford Review of Education*, 33(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03054980601094651>
- Reason & Torbert. (2001). The action turn: Toward a transformational social science. *Concepts and Transformation*, 6(1), 1–37. <https://doi.org/10.1075/cat.6.1.02rea>
- Rich, K. A., & Misener, L. (2017). Insiders, outsiders, and agents of change: First person action inquiry in community sport management. *Sport Management Review*, 20(1), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.08.004>
- Rohwedder, A.-B., Rohwedder, J., & Sørensen, L. (2021). Insideraktionsforskning: En farbar vej til organisatorisk kapacitetsopbygning. *Forskning Og Forandring*, 4(2), 62–85. <https://doi.org/10.23865/fof.v4.3305>
- Rohwedder, J., & Sørensen, L. (2020). *Byg ny viden sammen: Forhold som fremmer og hæmmer videnopbygning i organisationer*. Erhvervsakademi Aarhus, Forsknings- og Innovationsafdelingen.

Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). The Construction of Shared Knowledge in Collaborative Problem Solving. I C. O'Malley (Red.), *Computer Supported Collaborative Learning* (s. 69–97). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-85098-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-85098-1_5)

Roth, J., Sandberg, R., & Svensson, C. (2004). The Dual Role of the Insider Action Researcher. I N. Adler, A. B. Shani, & A. Styhre, *Collaborative Research in Organizations* (s. 117–134). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412983679.n7>

### **Takeaways relateret til undervisningspraksis:**

Efter deltagelse i workshoppen vil deltagerne have mulighed for:

- At reflektere yderligere over de personlige for-forståelser som workshoppen afdækkede og betydningen af disse for fremtidig insiderfacilitering.
- Øget selvindsigt i egne muligheder og begrænsninger som insiderfacilitator af kollaboration i teams.
- At anvende håndgreb i forhold til insiderfacilitatorrollen, herunder muligheden for at tage udgangspunkt i – og tilpasse - konkrete interventioner, til anvendelse i andre kontekster, der handler om teamsamarbejde og kollaboration.
- At fordybe sig yderligere i den forskning og litteratur, som har inspireret til workshoppen, herunder e-publikationen: Byg ny viden sammen – forhold som fremmer og hæmmer videnopbygning i organisationer (link: <https://ipaper.ipapercms.dk/ErhvervsakademiAarhus/Forskningsrapportguides/byg-ny-viden-sammen/> ) samt artiklen: Insideraktionsforskning: En farbar vej til organisatorisk forandringskapacitet (link: <https://forskningogforandring.dk/index.php/fof/article/view/3305/6062> ).