

Dokumentation: Innovationskraft i
institutioner og virksomheder

Dansk Erhverv, HK Danmark og
Undervisningsministeriet

December 2009

Kultur & Kommunikation

**DANSK
ERHVERV**



DANMARK



Forord	3
Sammenfatning og perspektivering	4
➤ Konklusioner vedr. opfyldelse af målene for forløbet	4
▪ Mere innovative virksomheder og uddannelsesinstitutioner.....	4
▪ Mere fremsynede og innovativt orienterede ledelser.....	5
▪ Mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere	6
▪ Fælles viden- og kompetenceopbygning	7
➤ Perspektivering.....	7
Indledning.....	9
➤ Tegn på innovation.....	10
➤ De konkrete innovationsforløb	11
➤ Dokumentationsmetoder.....	13
Deltagernes vurdering af innovationsforløbene	15
➤ Mere innovative virksomheder og uddannelsesinstitutioner	16
➤ Mere fremsynede og innovativt orienterede ledelser	21
➤ Mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere.....	23
➤ Fælles viden- og kompetenceopbygning inden for innovation og intrapreneurship.....	28
Barrierer og drivkræfter i partnerskabsforløbene	30
➤ Partnerskaberne/partneren	30
➤ Processen.....	31
Model-forløb	35
➤ Matchet mellem partnere	35
➤ Innovationsudfordringen.....	37
➤ Forløbet	38
➤ Forankringen	41

Forord

Sommeren 2007 indgik Dansk Erhverv, HK Danmark og Undervisningsministeriet en partnerskabsaftale om at styrke innovationskraften i virksomheder, på uddannelsesinstitutioner og hos medarbejdere.

Denne overordnede partnerskabsaftale er nu udmøntet i en række innovationsforløb, hvor institutioner og virksomheder har været igennem en fælles innovationsproces. Det umiddelbare mål var løsningen af partnernes reelle og aktuelle udfordringer, men det slet skjulte, styrende mål var, at partnerne gennem den faciliterede, kreative proces med en ny samarbejdspartner og i nye omgivelser skulle tilegne sig innovative arbejdsmetoder og kompetencer.

Inden for partnerskabsaftalen har erhvervsskoler og virksomheder gennemført fire fælles forløb og en skole har gennemført et forløb uden en partner. Selv om deltagerkredsen ikke er stor, er der høstet mange givende erfaringer og skabt flere vedvarende relationer mellem virksomhed og institution.

Denne rapport skal ses som en fremadrettet erfaringsopsamling til gavn for fremtidige samarbejder og partnerskaber mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Rapporten dokumenterer innovationsforløbene og deltagernes udsagn om forløbene. Rapporten giver på denne baggrund en række forslag til, hvordan konceptet kan videreudvikles.

Den overordnede partnerskabsaftale mellem Undervisningsministeriet, Dansk Erhverv og HK Danmark viser en ny vej for samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv.

Det er vores håb, at rapporten vil bidrage til kvalificering af fremtidige, fælles partnerskabsforløb mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.



Kirsten M. Danielsen
Partner

Sammenfatning og perspektivering

Programmet *Innovationskraft i institutioner og virksomheder* er skabt af Dansk Erhverv, HK Danmark og Undervisningsministeriet i august 2007 inden for rammerne af en forpligtende partnerskabsaftale og som led i opfølgningen på regeringens globaliseringsstrategi. Programmet har til formål at styrke innovationskraften hos virksomheder og uddannelsesinstitutioner gennem fælles innovationsforløb, hvor en virksomhed og en uddannelsesinstitution arbejder med løsninger til aktuelle udfordringer, stillet af partnerne.

Der er tale om et forsøgsprojekt, hvor partnerne har deltaget uden at vide på forhånd, hvad de gik ind til, og i nogle tilfælde dermed også med en vis usikkerhed over for, hvorfor de egentlig gjorde det. Man kan således sige, at partnerne allerede på forhånd var i besiddelse af væsentlige forudsætninger for innovation: mod og nysgerrighed.

Partnerskabsprojektet er gennemført i to omgange: først et gennemløb med fire institutioner og tre virksomheder, dernæst et justeret forløb for en enkelt institution og virksomhed. Forløbene blev faciliteret af Mad House A/S, og tog udgangspunkt i en innovationsmodel, de har udviklet.

Det sidste innovationsforløb blev gennemført særskilt som en variant af det koncept, der blev fulgt ved de første gennemløb. Det betød, at forløbet dels var kortet ned til tre møder mellem partnerne, dels alene omhandlede virksomhedens udfordring, som institutionen skulle bidrage til løsning af.

For at kunne vurdere programmets målopfyldelse har *Kultur & Kommunikation* defineret en række tegn på innovation, som graden af succes/opfyldelse måles ud fra. Det er ikke afgørende, om deltagerne kalder det innovation – bare det kan ses, at det er det.

➤ Konklusioner vedr. opfyldelse af målene for forløbet

▪ Mere innovative virksomheder og uddannelsesinstitutioner

På det overordnede plan kan man generelt konkludere, at alle de deltagende virksomheder og så godt som alle institutioner oplever at have styrket deres innovationskraft eller deres forudsætninger for at skabe innovative løsninger. Alene den konkrete uddannelsesinstitution, som deltog i andet gennemløb, har fået et mindre udbytte af forløbet end de øvrige uddannelsesinstitutioner, som deltog i innovationsforløbet med en egen udfordring.

Alle deltagende institutioner og virksomheder fra første gennemløb oplyser, at forløbet har sat tanker i gang og øget bevidstheden om innovation og innovationsprocesser. Det samme gælder virksomheden i andet gennemløb, mens institutionen i dette gennemløb som den eneste udtaler i samtalen, at der ikke er forankret nogen yderligere viden om eller kompetencer inden for innovation som følge af innovationsforløbet.

Størstedelen af deltagerne tillægger forløbet effekt på længere sigt. Nogle deltagere supplerer i samtalerne dette med, at den virkelige værdi af forløbet faktisk først kom efterfølgende i kraft af nye aktiviteter og samarbejder, der bygger oven på den skabte relation og den fælles proces, og som bidrager til virksomhe-

dens/institutionens innovationskraft fagligt, ledelsesmæssigt mv. Deltagerne oplever, at forløbet har styrket deres forudsætninger for at indgå i nye partnerskaber. Det er på nuværende tidspunkt halvdelen af partnerskaberne, der har fortsat samarbejdet efter innovationsforløbet.

En positiv effekt af forløbene, som er med til at skabe forudsætninger for at innovere, er, at institutionerne gennem forløbet har opnået en styrket selvopfattelse, fordi de opdagede, at de er langt fremme i forhold til virksomhederne med hensyn til innovation, kvalitetssikring mv. Dette giver dem et fundament for at gå mere ligefremt og ligeværdigt ind i nye partnerskaber med virksomheder.

To af de fire uddannelsesinstitutioner i første gennemløb opnåede i eller i direkte tilknytning til forløbet at udvikle en model/prototype for innovationsprocesser og samarbejdsprojekter med virksomheder, der bidrager til at systematisere og professionalisere dialogen med kunder og omverden. Den tredje institution har indarbejdet innovationskompetence som et kriterium for at være ansat i huset. Den fjerde institution har ikke udviklet et udtrykkeligt innovationsprodukt, men deltagerne har i deres tilbagemelding også tilkendegivet, at det ikke var et succeskriterium for dem. Institutionen i andet gennemløb arbejdede ikke med en egen udfordring.

En af institutionerne har gennem forløbet erkendt, at deres innovationsudfordring ikke er at lære skolen at tænke og arbejde kreativt, men at få den allerede eksisterende kreativitet til at give merværdi – og helst mest muligt.

Virksomhederne har ikke fokuseret på udvikling af en egen innovationsmodel, men har tillagt løsningen af deres konkrete udfordring vægt.

I et af forløbene havde både institution og virksomhed på forhånd relativ stor faglig indsigt i og erfaring med innovation og innovationsprocesser. Begge partnere i dette forløb har tilkendegivet, at deres innovationskompetencer blev styrket af selve samarbejdet med en partner, der matchede dem godt fagligt og niveaumæssigt.

▪ Mere fremsynede og innovativt orienterede ledelser

Man kan sige, at allerede ved at gå ind i projektet har lederne ved de deltagende institutioner og virksomheder udvist interesse for innovation.

Medarbejderne mener i større grad end lederne selv, at ledelsen har ændret sit fokus på innovation. Dette kan muligvis fortolkes derhen, at det fælles forløb for ledere og medarbejdere har øget dialogen, og har givet medarbejderne en større indsigt i ledernes fokus på innovation.

Uddannelsesinstitutionernes initiativer til innovationsmodeller og modeller for systematisk samarbejde med virksomheder kan tages til indtægt for, at uddannelsesledelserne gennem forløbet har fået (større) fokus på innovation. Hos virksomhedslederne viser tegnene på innovation sig mere i relationen til medarbejderne, hvor forløbet har styrket dialogen med medarbejderne og vist lederne, at det styrker udviklingsprocessen at inddrage medarbejderne. Der synes at være en ledelsesmæssig udfordring i at udnytte såvel

den innovationskompetence, som medarbejderne har opnået, som den øgede dialog om innovation i fremtidigt udviklingsarbejde.

Lederne har naturligt nok et større kendskab til den interne innovationsstrategi, end medarbejderne har. Forskellen er mest udtalt hos virksomhederne, mens forskellen er mindre hos institutionerne. Opgørelsen viser, at medarbejdernes kendskab til den interne innovationsstrategi ikke er høj, og udvikling af en tydelig innovationsstrategi og formidling heraf vurderes at være et område, der vil kunne styrke især virksomhedernes, men også institutionernes innovationskraft.

Lederne angiver selv, at de i nogen grad har tilegnet sig viden, metoder og praksis, som de kan anvende innovativt i deres arbejde. Institutionslederne er en smule mere positive i deres vurdering end virksomhedslederne.

▪ Mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere

I forhold til tegnene på, om forløbet har gjort medarbejderne mere fleksible og innovativt orienterede, fremhæver medarbejderne ved to institutioner og en virksomhed som noget af det vigtigste udbytte, at forløbet som et fælles projekt har nedbrudt interne barrierer og har styrket deltageres interne kendskab og samarbejdsevne på tværs af enheder og fag. Medarbejdere ved to virksomheder fremhæver, at det var en stor styrke for projektet, at alle niveauer i virksomheden deltog og arbejdede aktivt sammen.

I modsætning hertil udtrykker institutionsdeltagerne i andet gennemløb, at forløbet ikke har ført til nogen af disse effekter, fordi de ikke havde noget at samarbejde om mellem de tre møder i forløbet, og de oplever ikke, at deres viden om og kompetencer inden for innovation er styrket gennem forløbet.

I det forløb, hvor deltagerne har tilkendegivet, at såvel det faglige som det personlige match var rigtig godt, var det selve partnerskabet – det faglige input, erfaringsudvekslingen og dialogen – der havde den største effekt. I de øvrige forløb var matchet mindre optimalt, og den største effekt i forhold til indsigt i innovation kom fra viden om Mad Houses innovationsmodel og de justeringer, deltagerne gjorde i modellen for at tilpasse denne til deres egen virkelighed og dagligdag.

I besvarelserne af spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne har tilegnet sig viden, metoder og praksis, som de kan anvende innovativt i deres arbejde, ligger den samlede vurdering på middel.

Enkelte virksomhedsmedarbejdere giver udtryk for, at de inden forløbet var usikre på egne kompetencer, og at de oplevede ikke at kunne bidrage med så meget i processen og over for partneren, men dér, hvor de kan konstatere, at de har været med til at skabe noget, der har værdi for andre, er de stolte og glade over det. Både det, at medarbejderne har deltaget fra idéskabelse til levering af et ”produkt” til virksomhedens ledelse, og at processen er fælles for ledere og medarbejdere, kan tages som tegn på øget innovationskraft.

Som en direkte udløber af forløbet i første gennemløb har IBC opstillet innovationskompetence som et kriterium for ansættelse.

Omkring tre fjerdedele af deltagerne i første gennemløb mener, at deres fokus på innovation er ændret som følge af forløbet, og mere end en fjerdedel mener, dette er sket i høj grad. Institutionsdeltagerne i andet gennemløb ligger i bund på dette spørgsmål.

Blandt de få i første gennemløb, der ikke mener, at forløbet har haft en indflydelse, er der procentvis tre gange så mange deltagere fra institutioner som fra virksomheder. Uddannelseslederne ligger klart lavest, hvilket kan skyldes, at respondenterne allerede betragter sig som meget fokuserede på innovation.

▪ Fælles viden- og kompetenceopbygning

Implicit i partnerskabstanken ligger en antagelse om, at deltagerne gennem de fælles forløb også opbygger en fælles viden- og kompetenceopbygning, men dette kan ikke konstateres at være tilfældet. Det kan derimod ud fra deltagernes udtalelser konkluderes, at der er opbygget øget viden og kompetencer hos virksomheder og institutioner hver for sig.

Innovationsforløbene har givet deltagerne en bedre indsigt i egne styrker og svagheder i relation til innovation og udvikling og har givet dem erfaringer med at inddrage andre, der kan dække ”hullerne”. Partnerne har fået et skarpere fokus på egne udfordringer og partnerskabsrelationer. Der er kommet en bevidsthed om konceptuel tænkning. Ikke mindst har virksomhederne fået større faglig viden om deres problemstilling, og hvilke løsningsmuligheder der kan være.

En af institutionerne har gennem forløbet og partnerens input erkendt, at de gennem deres udviklede evalueringskultur er mere bagudrettede end orienterede mod fremtiden, og dermed har udviklet en barriere over for innovationsudvikling.

Gennem deltagelsen i partnerskabsforløbet og udviklingen af egne innovationsmodeller har de deltagende institutioner og virksomheder professionaliseret deres kontakt til virksomheder og institutioner generelt.

Det kan ikke udelukkes, at der vil blive en større fælles viden og kompetence, hvis partnerne arbejder med to mere ens innovationsudfordringer.

På baggrund af erfaringerne fra andet gennemløb kan det til gengæld ikke anbefales, at partnerne mødes om en innovationsudfordring, som alene vedrører den ene part. I forhold til de andre forløb har institutionen, der deltog uden en udfordring, et ringe udbytte af forløbet, og virksomheden oplevede, at institutionen ikke havde et tilstrækkeligt engagement i opgaven. Det andet gennemløb blev mere en opgave, der skulle løses, end et fælles udviklingsforløb.

➤ Perspektivering

Den gennemgående opfattelse er, at partnerskabsprojektet har levet op til deltagernes forventninger, og at de vurderer projektet som overvejende godt. Målsætningen er på mange måder nået: både virksomheder, ledelser og medarbejdere er blevet mere innovative. Alle steder viser konkrete tegn, at der er innovationskraft.

Et væsentlig udbytte er berigelsen ved at blive sat sammen med andre, der har andre udfordringer og optikker. "Forandringsledelse": Hvorfor er det nu lige, vi gør sådan? Lige så vigtigt er det interne udbytte ved at arbejde på tværs af enheder og niveauer om en fælles sag, der har værdi for virksomheden/institutionen.

Forløbet har bidraget til at professionalisere både institutionernes virksomhedskontakt og virksomhedernes interne udvikling. Man er blevet mere bevidst om konceptuel tænkning og mere kompetent til selv at udvikle koncepter.

Det har været en gevinst for både virksomheder og institutioner, at institutionerne har bidraget med en større faglig viden i forhold til virksomhedernes innovationsudfordringer end virksomhederne selv. Virksomhederne har fået indsigt i institutionernes faglige ekspertise, og institutionerne har fået styrket deres selvopfattelse som kompetente medspillere.

For flere af deltagerne er det først efter selve partnerskabsforløbet, at den egentlige effekt har vist sig. Forløbet har sat en proces i gang eller bidraget til en udvikling, og har skabt et fundament for at indgå nye partnerskaber og udvikle eksisterende. Også selv om det konkrete partnerskab er ophørt, har deltagerne professionaliseret deres kontakt til erhvervslivet henholdsvis uddannelsessektoren.

Deltagerne peger på nogle centrale udfordringer i partnerskabskonceptet:

- deltagerne ønsker at have indflydelse på udvælgelse af partner og udformning af forløbet
- deltagerne forventer og ønsker noget nyt og anderledes, og vil samtidig gerne kunne gennemskue, hvad der skal ske, og hvad der kommer ud af det
- når partnerne allerede har viden om og kompetencer inden for innovation, er facilitators rolle mindre betydningsfuld og mere servicerende
- det er både en styrke og en svaghed, at partnerne har hver sin og forskellige innovationsudfordringer
- er der alene en udfordring fra den ene partner, forsvinder ligevægten i partnerskabet
- virksomhederne er fokuserede på løsning af deres innovationsudfordring, mens institutionernes udbytte ligger i den tætte dialog og samarbejde med en virksomhed
- uden en god kemi mellem partnerne fungerer partnerskabet ikke, men det er det faglige match, der afgør, om partnerskabet fortsættes ud over det formaliserede forløb

Indledning

Programmet *Innovationskraft i institutioner og virksomheder* har til formål at

- gøre såvel virksomheder som institutioner mere innovative i deres daglige arbejde, organisering og produktudvikling/udvikling af nye uddannelses tilbud
- bidrage til fremsynet og innovativt orienteret ledelse såvel i virksomheder som i uddannelsesinstitutioner
- skabe mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere, som tør tage ansvar for den enkelte virksomheds og uddannelsesinstitutionens udvikling og overlevelse
- medvirke til, at undervisningsinstitutionerne i et samspil med handels- og servicevirksomheder skaber fælles viden- og kompetenceopbygning inden for innovation og intrapreneurship.

Programmet er skabt af Dansk Erhverv, HK Danmark og Undervisningsministeriet i august 2007 inden for rammerne af en forpligtende partnerskabsaftale og som led i opfølgningen på regeringens globaliseringsstrategi.

Programmet er med andre ord et eksempel på en ny samarbejdsform, hvor centrale myndigheder og private organisationer samarbejder og bidrager ligeværdigt for at opnå et fælles mål. Denne partnerskabstankegang er også bærende for de konkrete samarbejder mellem virksomheder og institutioner, der er gennemført i programmet, og som er genstanden for denne dokumentation. Parterne er gået ind i forløbet i en forventning om at få noget af deres partner og at give noget til deres partner, uden at der var tale om et kontraktligt forhold eller som led i en markedsudvidelse.

Der er også tale om et forsøgsprojekt, hvor parterne har deltaget uden at vide på forhånd, hvad de gik ind til, og i nogle tilfælde dermed også med en vis usikkerhed over for, hvorfor de egentlig gjorde det. Man kan således sige, at parterne allerede på forhånd var i besiddelse af væsentlige forudsætninger for innovation: mod og nysgerrighed.

Denne rapport har til formål at give en strategisk dokumentation af og erfaringsopsamling fra de gennemførte innovationsforløb. Rapporten peger fremad og har til formål at kvalificere grundlaget for at gennemføre nye innovationsforløb i partnerskab mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Ud fra deltagerne kvalitative vurderinger og udsagn uddrager rapporten nogle anbefalinger og beskriver et eksemplarisk forløb, der kan danne model for fremtidige partnerskabsforløb.

Citat fra opgaveformuleringen: *"Styregruppen ønsker en dokumentation og en opsamling af resultater til brug for den videre planlægning af partnerskabsprojektet. Dokumentationen har til formål at opsamle resultater gennem en afdækning af opnåede erfaringer og resultater i forhold til formålet med forløbet og skal indgå som grundlag for næste udviklingsfase i projektet.*

Dokumentationen skal indeholde eksempler på best practise, der kan anvendes i formidlingen over for andre institutioner og virksomheder. Der ønskes dokumentation både i forhold til målopfyldelsen (de opstillede formål/mål for programmet) og i forhold til, hvordan processen har bidraget til målopfyldelsen."

➤ Tegn på innovation

Forløbenes målopfyldelse knytter sig til opfyldelsen af de ovenfor nævnte formål.

Partnerskabsforløbene blev formet over løsning af de udfordringer, som partnerne havde medbragt, men der er ikke formuleret udtrykkelige succeskriterier for løsningen af disse udfordringer, og forløbenes succes måles derfor ikke i forhold hertil. Det viser sig da også, at partnerne tillægger løsningen af deres udfordring forskellig værdi. I det sidste forløb, hvor partnerne mødtes om at løse virksomhedens udfordring, tillagde begge partnere selve problemløsningen størst værdi.

For at kunne vurdere programmets målopfyldelse har *Kultur & Kommunikation* defineret en række tegn på innovation, som graden af succes/opfyldelse måles ud fra. Tegnene på innovation er formuleret med inspiration fra SMTTE-modellen¹, hvor tegn på kvalitet i relation til undervisning knyttes til vurdering af, om nogle konkret definerede, konstaterbare tegn på kvalitet er til stede.

På denne måde bliver det ikke afgørende, om deltagerne kalder det innovation – bare det kan ses, at det er det.

Programmet skal gøre såvel virksomheder som institutioner mere innovative i deres daglige arbejde, organisering og produktudvikling/udvikling af nye uddannelses tilbud.

Tegn:

- bevidst og struktureret anvendelse af modeller for innovationsprocesser
- systematisk dialog med brugere og omkringliggende samfund
- anvendelse af ny teknologi som kilde til innovation
- aktiv anvendelse af evaluering
- fysiske rammer for eksperimenter "laboratorium", "værksted" mv.
- åbne og fleksible, fysiske rum

Programmet skal bidrage til fremsynet og innovativt orienteret ledelse såvel i virksomheder som i uddannelsesinstitutioner.

Tegn:

- formuleret målsætning om innovation og entreprenørskab
- klar strategi/handlingsplan for styrkelse af innovation og entreprenørskab
- ledere som tilgængelige ressourcepersoner, fra leder til rådgiver/coach
- uddelegering af ansvar
- dialog med og inddragelse af medarbejdere i udviklingsprocesser
- ressourcer afsat til eksperimenter og afprøvning af nye løsninger

¹ Beskrevet i "Tegn er noget vi bestemmer..." af Frode Boye Andersen, udgivet af JCVU, Jysk Center for Videregående Uddannelser

- honorering af indsats
- rum til fejl og fiasko

Programmet skal skabe mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere, som tør tage ansvar for den enkelte virksomheds og uddannelsesinstitutioners udvikling og overlevelse.

Tegn:

- bredde og sammensætning af medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer
- omfang af samarbejder på tværs af enheder og fag/fagområder
- bevidste og strukturerede skift mellem roller og funktioner for den enkelte
- aktiv deltagelse i hele processen fra idé til produkt
- teoretisk/fag-faglig viden om innovation

Programmet skal medvirke til, at undervisningsinstitutionerne i et samspil med handels- og servicevirksomheder skaber fælles viden- og kompetenceopbygning inden for innovation og intrapreneurship.

Tegn:

- erkendelse af egne styrker og svagheder samt vilje til at inddrage andre, der kan dække mangler
- indgåelse af partnerskaber med virksomheder
- udnævnte kontaktpersoner for henvendelser
- deltagelse i tværgående netværk
- bevidst og struktureret videndeling
- inddragelse og anvendelse af forskningsresultater og vidensressourcer udefra

➤ De konkrete innovationsforløb

Partnerskabsprojektet er gennemført i to omgange: først et gennemløb med fire institutioner og tre virksomheder, første gennemløb. Dernæst et justeret forløb for en enkelt institution og virksomhed, andet gennemløb.

INSTITUTIONER	VIRKSOMHEDER
FØRSTE GENNEMLØB	
46 H Multimediedesigner uddannelsen, Køge	Cumuli, Sorø
IBC International Business College, Kolding Fredericia Middelfart Aabenraa	Illums Bolighus, København
Handelsskolens Sjælland Syd, Næstved	Dahl Advokatfirma, Viborg
Roskilde Handelsskole	
ANDET GENNEMLØB	
IBC International Business College, Kolding Fredericia Middelfart Aabenraa	Bolia.com, Århus

De fire deltagende virksomheder er indbyrdes mere forskellige end de fire uddannelsesinstitutioner, der alle er institutioner med erhvervsrettede uddannelser og tilknyttet et erhvervsakademi. Virksomhederne

spænder fra den mindre kommunikations- og rådgivningsvirksomhed, over den etablerede advokatvirksomhed til butikker inden for detailhandel. Virksomhederne repræsenterer hermed i højere grad forskellige kulturer og optikker, mens institutionerne i højere grad har haft samme tilgang til innovationsforløbene.

I en gruppesamtale er det oplyst, at de deltagende institutioner og virksomheder var blevet bedt om at deltage med fem deltagere, men deltagerantallet svingede reelt mellem to og otte, og deltagerantallet ændrede sig også undervejs, da enkelte personer enten formelt eller reelt trak sig ud af forløbet. Ifølge virksomheder og institutioner er det endelige antal personer, som har deltaget, alt i alt 40 personer.

Det umiddelbare mål for partnerskabsforløbene i første gennemløb var at løse den innovationsudfordring, som hver af de deltagende institutioner og virksomheder ville arbejde med i forløbet. En virksomhed fortæller, at de måtte lede efter en udfordring, da de ikke lige havde en sådan færdigformuleret, da de blev opfordret til at deltage. Ingen partnere havde formuleret samme udfordring, men de fleste lå inden for HR-området og organisationsudvikling. I et enkelt tilfælde var udfordringen en problemstilling i relation til virksomhedens opgaveløsning.

Innovationsforløbene i første gennemløb var planlagt efter en innovationsmodel udviklet af Mad House A/S, der er bygget op over

1. et indledende møde med kontaktpersoner med præsentation af forløbet og Mad House A/S
2. en fælles workshopdag, hvor innovationsmodellen præsenteres for deltagerne, grupperne kommer igennem en proces, hvor de skal forholde sig til egen udfordring og hinandens, og parrene etableres
3. fire *deep dives*, hvor innovationsudfordringen bringes igennem fire faser:
 - a. Research
 - b. Ideation
 - c. Prototyping
 - d. Launch & feedback

Ved de "dybe dyk" mødes de to partnere inden for eget forløb og arbejder på skift med hinandens udfordringer hen imod beskrivelse af en prototype/en løsningsmodel.

Deltagerne arbejder selvstændigt med deres egen innovationsudfordring mellem *deep dives*.

Ved andet gennemløb blev innovationsforløbet gennemført som en variant af det koncept, der blev fulgt ved første gennemløb. Forløbet blev kortet ned til tre møder (indledende møde, workshop og afsluttende møde) mellem partnerne. Både virksomheden og institutionen arbejdede med virksomhedens udfordring, mens alle virksomheder og institutioner i første gennemløb bidrog med en udfordring. Modellen for andet gennemløb blev afprøvet som reaktion på, at institutionerne i første gennemløb gav udtryk for at tillægge selve samarbejdet større værdi end løsningen af deres egen udfordring.

➤ Dokumentationsmetoder

Kultur & Kommunikation har valgt at dokumentere de opnåede erfaringer og resultater af innovationsforløbene gennem en spørgeskemaundersøgelse og en række gruppesamtaler med deltagerne om deres oplevelser af partnerskabsprojektet og erfaringer fra det konkrete forløb.

Af praktiske årsager er gruppesamtalerne gennemført særskilt for hver virksomhed og institution, hvilket har givet mulighed for en åbenhjertig dialog i egne rammer. Et par af gruppesamtalerne er reelt gennemført som enkeltinterview, da de små grupper var sårbare over for frafald. Samtalerne har taget udgangspunkt i en fælles interviewguide og de forud besvarede spørgeskemaer. Referater af gruppesamtalerne er overgivet til Dansk Erhverv, HK Danmark og Undervisningsministeriet, og vedlægges ikke denne rapport.

Respondenterne har besvaret spørgsmål om forløbet inden for temaerne:

1. Egne forudsætninger for at deltage
2. Udbytte af forløbet
3. Partnerskabet
4. Den eksterne støtte til/facilitering af forløbet
5. Forløbet i sin helhed
6. Generelle kommentarer

Spørgeskemabesvareelserne har fulgt den følgende skala:

5	4	3	2	1
<i>I meget høj grad / mest / fremragende</i>	<i>I høj grad / meget / meget god</i>	<i>I nogen grad / neutral</i>	<i>I ringe grad / forholdsvis lidt/under middel</i>	<i>I meget ringe grad / slet ikke/ utilstrækkelig</i>

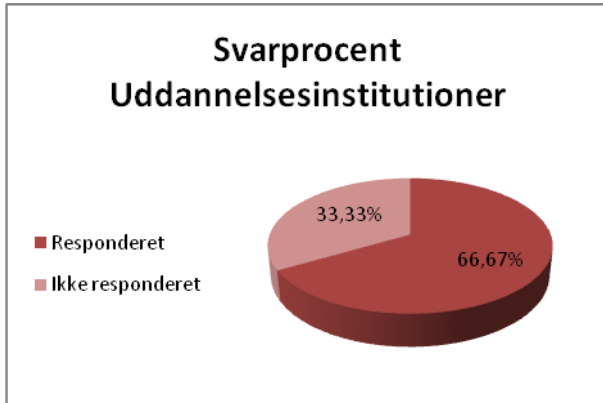
Besvareelserne er bearbejdet, så de i den følgende tekst fremtræder som beregnede gennemsnit af de enkelte respondents vurdering af de forskellige elementer. Jo højre tal, jo mere positiv vurdering. Eksempelvis vil fire deltagers besvareelser på 5 + 4 + 4 + 2 blive udtrykt som 3,75 (=15/4).

Da det sidste innovationsforløb adskiller sig væsentligt fra de øvrige, behandles besvareelserne fra deltagerne i dette forløb særskilt i afsnittet "Deltagernes vurdering af innovationsforløbene". Det vil sige, at figurerne alene omfatter besvareelser fra første gennemløb.

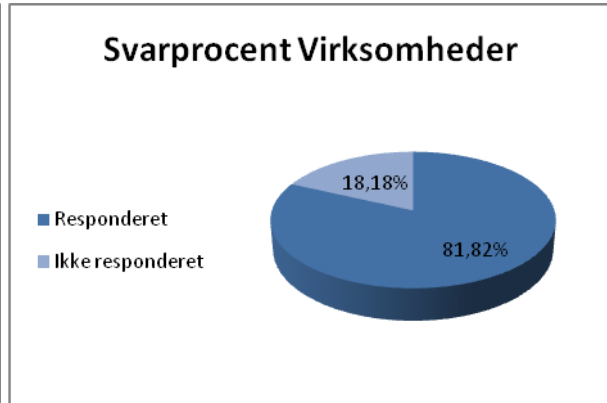
En sammenfatning af deltagernes spørgeskemabesvareelser er overgivet til Dansk Erhverv, HK Danmark og Undervisningsministeriet, og vedlægges ikke denne rapport.

I første gennemløb deltog i alt 32 personer i forløbene, og der er modtaget 24 udfyldte spørgeskemaer. I andet og sidste gennemløb deltog i alt 8 personer, og der er modtaget 6 besvarelser. Den samlede besvarelsesprocent kan hermed betegnes som tilfredsstillende som dokumentation af partnerskabsprojektet.

Uddannelsesinstitutioner, alle



Virksomheder, alle



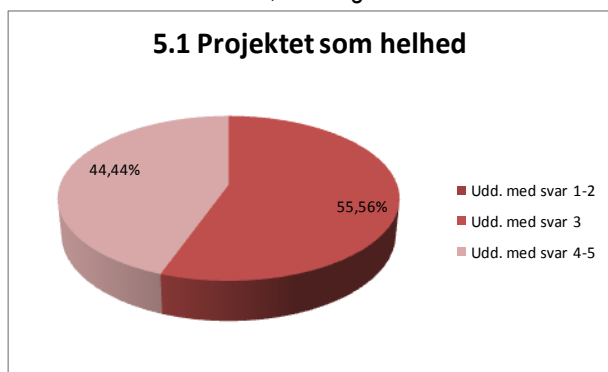
Figur 1. Svarprocent.

Deltagernes vurdering af innovationsforløbene

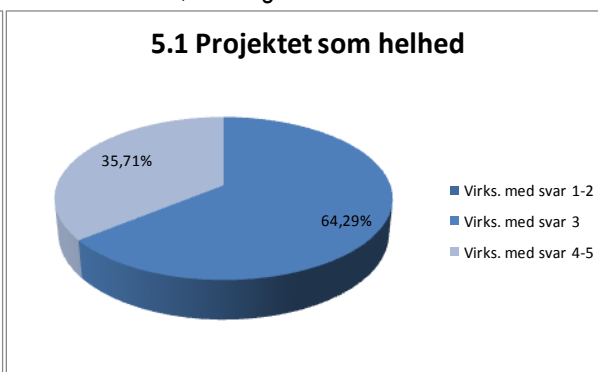
I spørgsmålet om deltagernes vurdering af partnerskabsprojektet som helhed, betegner alle deltagere i første gennemløb projektet som fremragende eller meget godt. Kritikpunkter kommer frem i samtalerne, men deltagerne tillægger ikke disse større vægt, end at de vurderer projektet positivt i sin helhed. Ingen vurderer projektet som ringe eller meget ringe. Institutionerne vurderer som helhed projektet lidt mere positivt end virksomhederne.

Institutionsdeltagerne i det sidste forløb udtrykker en tydeligt ringere tilfredshed med projektet, nemlig mellem neutral og ringe (gnsn. 2,5). I interviewet er dette uddybet med kommentarer om, at første og sidste møde i forløbet var spildtid, og deltagerne oplevede, at processen stod i vejen for opgaveløsningen. Dette forløb adskiller sig som nævnt ved alene at have virksomhedens udfordring som fælles genstand for innovationsforløbet. Virksomhedsdeltagerne i dette forløb er den gruppe, som er mest tilfreds med projektet som helhed, idet de vurderer det til gnsn. 4,0.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



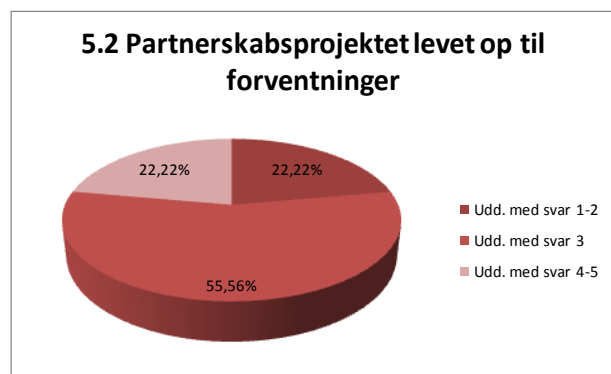
Virksomheder, første gennemløb



Figur 2. Vurdering af projektet som helhed. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Deltagerne i såvel første som andet gennemløb er lidt mere forbeholdne med hensyn til, om projektet har levet op til deres forventninger (gnsn. 3,00), og der er deltagere, der vurderer, at projektet kun i ringe grad eller slet ikke har levet op til deres forventninger. En af disse deltagere har i en bemærkning til sin besvarelse tilføjet, at vedkommende ikke har set noget til processen med de fire *deep dives*. Fra samtalerne kan udledes, at andre bygger deres mindre positive vurdering på en oplevelse af, at matchet med partnere ikke var optimalt. Som det fremgår af afsnittet om barrierer og drivkræfter, er et ønske om en bedre forventningsafstemning et gennemgående tema i gruppesamtalerne.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 3. I hvor høj grad projektet har levet op til respondentens forventning. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Hos en af virksomhederne konkluderede man, at selv om forløbet ikke indfrie alle forventningerne, har det ikke ændret deres lyst til at vide og lære mere om innovation.

Med en enkelt undtagelse udtrykker både virksomhedens og institutionens deltagere i andet gennemløb, hvor der alene var én udfordring, kritik af, at processen blev for meget proces og for lidt problemløsning. Virksomhedens deltagere peger på, at institutionen undlod at følge op på møderne, selv om dette blev aftalt. Institutionens deltagere peger på, at selve processen var en barriere for at gå videre med de løsningsforslag, som kom frem allerede ved det første møde mellem partnerne. Fokus i dette forløb ligger tydeligt mere på løsning af udfordringen end på den fælles innovationsproces.

➤ Mere innovative virksomheder og uddannelsesinstitutioner

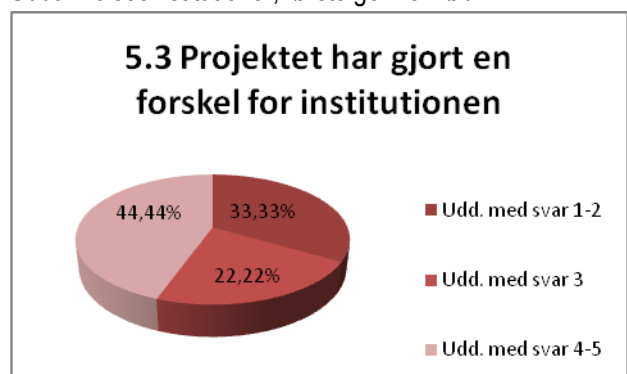
Alle deltagende institutioner og virksomheder fra første gennemløb oplyser i samtalerne, at de har lært noget af partnerskabsforløbet, men at det også kan være vanskeligt for dem selv helt præcist at beskrive, på hvilken måde de er blevet mere innovative. En formulering, der går igen et par gange, er, at forløbet har sat tanker i gang og øget bevidstheden om innovation og innovationsprocesser. Det samme gælder virksomheden i andet gennemløb, mens institutionen i dette gennemløb som den eneste udtaler, at der ikke er forankret nogen yderligere viden om eller kompetencer inden for innovation som følge af innovationsforløbet. Dette kommer dog ikke lige så tydeligt til udtryk i spørgeskemaet, hvor respondenterne angiver, at de i nogen grad har tilegnet sig viden, metoder, praksis, som de kan anvende i deres arbejde.

På det overordnede plan kan man generelt konkludere, at alle de deltagende virksomheder og så godt som alle institutioner oplever at have styrket deres innovationskraft eller deres forudsætninger for at skabe innovative løsninger.

Næsten halvdelen af deltagerne i første gennemløb mener, at forløbet i høj eller meget høj grad har gjort en forskel. Uddannelseslederne vurderer samlet set betydningen mindre (gnsn. 2,00), end de øvrige grupper (gnsn. fra 3,00 til 3,50).

Uddannelsesledernes mindre positive vurdering af forløbets betydning for institutionen kan hænge sammen med, at forløbet af flere angives at have understøttet de udviklingsprocesser, der allerede var i gang. Det er til gengæld ret varieret, om den største effekt knytter sig til partnerskabet, forløbets genstand eller selve innovationsprocessen.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 4. I hvor høj grad forløbet har gjort en forskel for virksomheden/institutionen. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Institutionsdeltagerne fra andet gennemløb er den gruppe, som vurderer betydningen for institutionen/virksomheden lavest (gnsn. 1,5). Deltagerne giver i samtalen udtryk for, at der ikke skete en mærkbar styrkelse af skolens innovationskraft eller en styrkelse af skolen internt. Nogle peger i den sammenhæng på, at der ikke var anledning til at gøre noget sammen imellem møder, men at de da havde en hyggelig frokost. En deltager nævner, at det godt nok blev aftalt, at de skulle indhente nogle informationer mv. efter det første møde og inden workshoppen, men det kunne ikke lade sig gøre, fordi mødet ikke havde givet et konkret grundlag at handle ud fra.

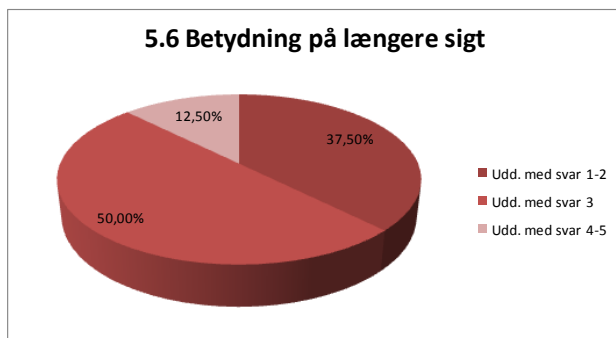
Jeg havde forventet at stå med noget mere konkret – "I skal gøre sådan og sådan" – men jeg står mere med nogle gode idéer, der skal bearbejdes videre, end med et konkret projekt.

Der synes således at være opstået en barriere i dette forløb i form af forskellige opfattelser af, hvad der skulle og kunne ske i processen mellem møderne. Det giver anledning til at overveje, om dette ville have været anderledes, hvis der havde været en direkte dialog mellem partnerne undervejs, eller hvis begge partnere havde haft en udfordring at arbejde med i innovationsforløbet.

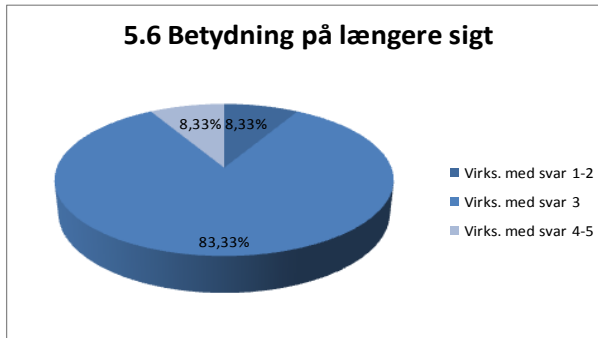
Det fremgår af spørgeskemaet, at størstedelen af deltagere i begge gennemløb tillægger forløbet effekt på det lange sigt. Uddannelseslederne i første gennemløb er de mindst positive, og deres besvarelser ligger lidt under middel. Nogle deltagere supplerer i samtalerne dette med, at den virkelige værdi af forløbet faktisk

først kom efterfølgende i kraft af nye aktiviteter og samarbejder, der bygger oven på den skabte relation og den fælles proces, og som bidrager til virksomhedens/institutionens innovationskraft fagligt, ledelsesmæssigt mv. Deltagerne oplever, at forløbet har styrket deres forudsætninger for at indgå i nye partnerskaber.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 5. Forventningen til forløbets betydning for institutionen/virksomheden på længere sigt. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Deltagerne i første gennemløb angiver i spørgeskemaet, at de alene i ringe grad har fortsat et samarbejde med deres partner efter forløbet (gnsn. 2,35). De samarbejder, der er videreført, mærkes mest på lederniveau, hvor uddannelseslederne angiver, at de i nogen grad har fortsat samarbejdet (gnsn. 3,00), mens virksomhedslederne ligger lidt derunder (gnsn. 2,67). Selv om samarbejderne ikke er fortsat i stor stil, betragter deltagerne relationerne relativt værdifulde (gnsn. 2,95); virksomhedslederne sætter størst pris på kontakten og relationerne (gnsn. 3,50), mens virksomhedsmedarbejderne ligger lavest (gnsn. 2,29).

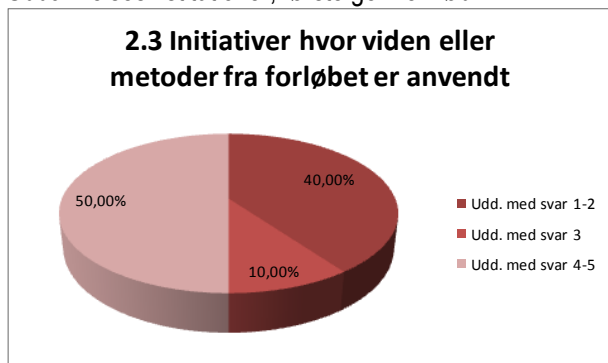
Selv om samarbejdet mellem partnerne i andet gennemløb ikke er fortsat og trods den lave vurdering af, om forløbet har gjort en forskel, tillægger deltagerne forløbet større betydning på længere sigt, end deltagerne i det første gennemløb gør (gnsn. på 3,33 mod 2,84).

En positiv effekt af forløbene, som er med til at skabe forudsætninger for at innovere, er, at institutionerne gennem forløbet har opnået en styrket selvopfattelse, fordi de opdagede, at de er langt fremme i forhold til virksomhederne med hensyn til innovation, kvalitetssikring mv. Dette giver dem et fundament for at gå mere ligefremt og ligeværdigt ind i nye partnerskaber med virksomheder.

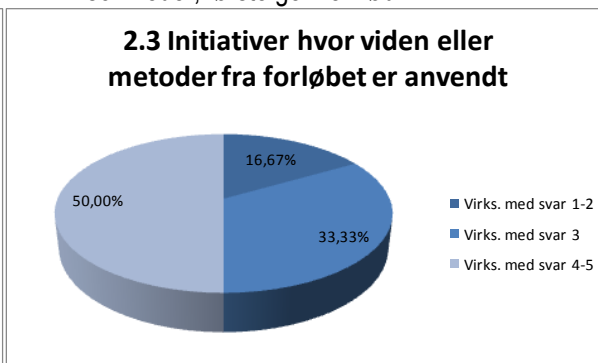
Denne styrkede selvopfattelse kommer dog ikke klart til udtryk i andet gennemløb, hvilket kan undre taget i betragtning, at institutionen deltog for at bidrage til løsning af virksomhedens udfordring – og reelt også gjorde dette. Årsagen er ikke klar, men det kan have betydning, at institutionsdeltagerne oplevede, at arbejdet med de mange forslag, de kom med på det første møde, blev stoppet på mødet og henvist til det andet møde (workshoppen), hvor det tog lang tid at komme i gang med processen igen.

I første gennemløb er virksomhedsmedarbejderne den gruppe, der svarer mest positivt på, at der er taget initiativer, hvor viden eller metoder fra forløbet er anvendt (gnsn. 3,50), mens virksomhedslederne svarer mindre positivt (gnsn. 2,75).

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 6. I hvilken grad der er taget initiativer, hvor viden eller metoder fra forløbet er anvendt. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

To ud af de fire uddannelsesinstitutioner opnåede i eller i direkte tilknytning til forløbet at udvikle en model/prototype for innovationsprocesser og samarbejdsprojekter med virksomheder, der bidrager til at systematisere og professionalisere dialogen med kunder og omverden. Den tredje institution har indarbejdet innovationskompetence som et kriterium for at være ansat i huset.

Kompetenceprofil for EUD-undervisere på IBCungdom,

Innovationskompetence:

- Kendskab til innovative arbejdsmetoder – har viden om og kan anvende innovative arbejdsmetoder
- Formålsløshed – har viden om metoder til at brainstorme/idegenerere bredt sammen med kolleger og elever i startfasen af et projekt
- Relationer og netværk – kan etablere og pleje relevante relationer og netværk i ind- og udland

Kompetenceprofilen for administrative medarbejdere ved IBCungdom,

- Faglig kompetence: ... Forandrings- og innovationslyst – kan udvikle nye arbejdsrutiner alene og i samarbejde med andre og videregive disse i organisationen
- Teamkompetence: ... Kreativ opgaveløsningsevne – kan se nye muligheder og nye kombinationer og kan føre dem ud i praksis i samarbejde med kolleger

Den fjerde institution har ikke udviklet et udtrykkeligt innovationsprodukt, men deltagerne har i deres tilbagemelding også tilkendegivet, at det ikke var et succeskriterium for dem.

En af institutionerne har gennem forløbet erkendt, at deres innovationsudfordring ikke er at lære skolen at tænke og arbejde kreativt, men at få den allerede eksisterende kreativitet til at give merværdi – og helst mest muligt. Denne – og andre – uddannelsesinstitutioner har godt nok arbejdet med teams i mange år, men der mangler både et system og et incitament til at dele ud af ens viden i bredere forstand. En anden innovationsudfordring, som de angreb, er spørgsmålet om, hvordan man måler, om større videndeling på

en uddannelsesinstitution også giver merværdi og hvor meget og hos hvem? Gennem udviklingen af deres prototype-innovationsmodel, har de reflekteret herover og er kommet frem til en metode, de vil afprøve.

Virksomhederne har ikke fokuseret på udvikling af en egen innovationsmodel, men har tillagt løsningen af deres konkrete udfordring vægt.

I et af forløbene havde både institution og virksomhed på forhånd relativ stor faglig indsigt i og erfaring med innovation og innovationsprocesser. Begge partnere i dette forløb har tilkendegivet, at den anvendte innovationsmodel og proces mere forstyrrede end støttede deres forløb. De kunne godt selv. Derimod gav forløbet dem begge meget, og deres innovationskompetencer blev styrket af selve samarbejdet med en partner, der matchede dem godt fagligt og niveaumæssigt.

Det er en nærliggende konklusion, at jo stærkere deltagernes egne innovationskompetencer er, jo mindre vigtigt er det, at den udefrakommende facilitator stiller en model til rådighed, og i jo højere grad er der behov for, at de selv får rum til at udvikle egen model og eget forløb. Et godt fagligt match understøtter denne tendens.

I dette forløb angik virksomhedens udfordring anvendelsen af teknologiske løsninger, og institutionen udviklede virksomhedens kompetencer på dette felt. Det kan derfor siges, at virksomheden øgede sin anvendelse af teknologiske løsninger i kraft af forløbet, men dette skyldes altså den valgte innovationsudfordring og det faglige match og ikke innovationsforløbet som sådant.

For virksomhederne fremhæver, at de fandt det meget inspirerende at "komme ud af huset", og især de anderledes fysiske rammer ved Mad House A/S i Middelfart var spændende. Forløbet gav en af virksomhederne en bevidsthed om, at flytningen til et nyt domicil vil få betydning for virksomhedens interne kultur, men derfra og så til at ændre egne lokaliteter til åbne, fleksible rum med plads til eksperimenter er der stadig et stykke vej. Uddannelsesinstitutionerne med nye bygninger har allerede relativt fleksible rammer, og en enkelt institution fortalte om, hvordan de udnytter arealerne udendørs til deres projekter.

Også virksomheden i andet gennemløb fandt det inspirerende at være i Mad Houses lokaler. I øvrigt adskiller andet gennemløb sig fra forløbene i

*"Selve forløbet var hverken afgørende eller forandrende."
"Det var som at gå i skole – man kommer, fordi man er bedt om det."*

første gennemløb, idet virksomheden i nogen grad har taget initiativer, hvor viden og metoder fra forløbet er anvendt (gnsn. 3,0), mens institutionen som den eneste blandt alle deltagerne i meget ringe grad/slet ikke har taget sådanne initiativer (gnsn. 1,0). Institutionen er samtidig den eneste partner, som ikke har arbejdet med en egen udfordring og fået bistand fra den anden part til løsning af udfordringen.

Institutionen i andet gennemløb har heller ikke gjort nogen indsats for at informere om og sprede erfaringer fra forløbet til resten af institutionen (gnsn. 1,5), mens virksomheden i forløbet er på niveau med de øvrige deltagere, der har gjort en middel til god indsats for at informere om forløbet (gnsn. 3,63), og virksomhedslederne udtrykker at have gjort en del (gnsn. 4,17). Det må formodes, at en øget intern dialog om

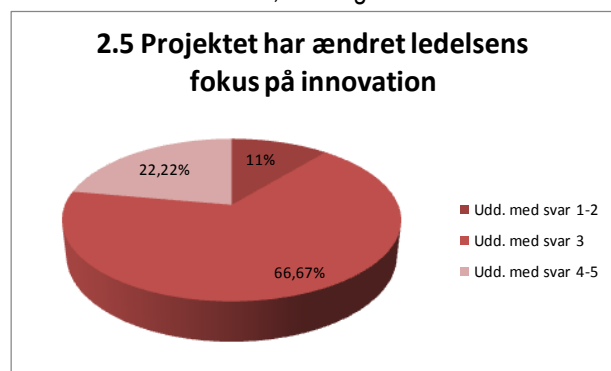
deltagelsen i innovationsforløbet alt andet lige vil styrke institutionens/virksomhedens innovationskraft yderligere.

Det er nærliggende at konkludere, at den konkrete uddannelsesinstitution i andet gennemløb har været mindre engageret og har fået et mindre udbytte af forløbet, end de øvrige uddannelsesinstitutioner, som har deltaget i innovationsforløbet med en egen udfordring.

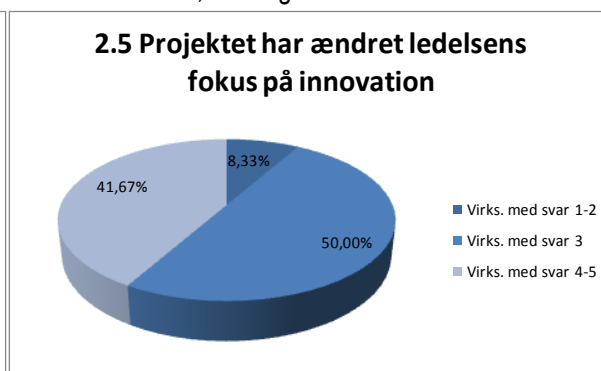
➤ Mere fremsynede og innovativt orienterede ledelser

Allerede ved at gå ind i projektet har lederne ved de deltagende institutioner og virksomheder udvist interesse for innovation, selv om nogle af deltagerne giver udtryk for, at begrebet *innovation* ikke blev brugt undervejs i forløbet, men først er kommet ind i forbindelse med dokumentationen af partnerskabsprojektet. Dette er dog mindre relevant i forhold til, hvorvidt innovation reelt finder sted. Som en af deltagerne udtrykker det: *"Der er ingen, der siger nej til nye idéer! Man vil gerne udvikling her."*

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 7. Har forløbet ændret ledelsens fokus på innovation? Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

I første gennemløb er det især virksomhedsmedarbejderne, der angiver, at ledelsen har ændret deres fokus på innovation (gnsn. 3,67), ligesom også medarbejderne ved uddannelsesinstitutionerne (gnsn. 3,40) i større grad end lederne selv (gnsn. 2,75) mener, at lederne har ændret deres fokus. Lederne besvarer således også spørgsmålet om, hvorvidt de selv har ændret deres fokus ret lavt (hhv. gnsn. 2,50 og 2,83). Dette kan muligvis fortolkes derhen, at det fælles forløb for lederne og medarbejderne har øget dialogen om intern udvikling og innovation og har givet medarbejderne en større indsigt i ledernes fokus på innovation.

Om ledelsen ved de deltagende institutioner og virksomheder kan betegnes som mere innovativt orienteret, hænger sammen med tegnene på innovation i selve virksomheden/institutionen. De ovenfor refererede initiativer hos uddannelsesinstitutionerne til innovationsmodeller og modeller for systematisk samarbejde med virksomheder kan derfor også tages til indtægt for, at uddannelsesledelserne gennem forløbet har fået (større) fokus på innovation.

Hos virksomhedslederne viser tegnene på innovation sig mere i relationen til medarbejderne, hvor forløbet har styrket dialogen med medarbejderne og vist lederne, at det styrker udviklingsprocessen at inddrage medarbejderne.

Nogle gange kan det godt betale sig at tænke sig om en ekstra gang og udnytte medarbejdernes kompetencer til at udvikle nyt.

Deltagerne fra virksomhederne har givet udtryk for, at forløbene især har haft en positiv effekt på ledernes opmærksomhed over for innovation ved at synliggøre den

ressource, der ligger i, at alle niveauer samarbejder om virksomhedens (innovations)udvikling.

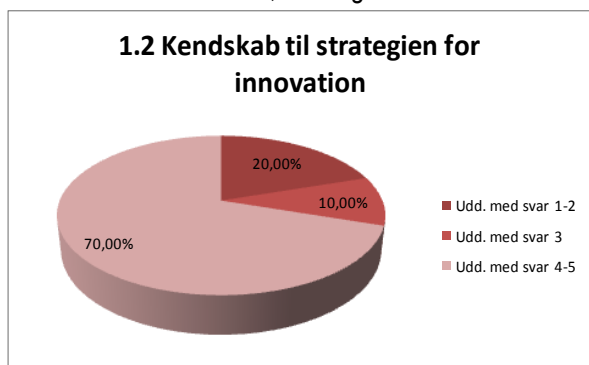
Det ændrer dog ikke på, at medarbejdernes forventninger til, hvor meget de bliver involveret i fremtidige innovationsprocesser, ligger en anelse lavere end deres tilkendegivelse af, hvor meget de allerede har været involveret i innovationsarbejde. Især virksomhedsmedarbejderne er ikke så optimistiske med hensyn til deres fremtidige innovationsarbejde (gnsn. 2,88). Der synes således at være en ledelsesmæssig udfordring i at udnytte den innovationskompetence, som medarbejderne har opnået, og den øgede dialog om innovation i fremtidigt udviklingsarbejde.

Hvad angår andet gennemløb, har institutionsdeltagerne ikke besvaret spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen har ændret sit fokus på innovation, og de har ikke selv ændret fokus. Alle deltagere fra virksomheden vurderer, at ledelsen i nogen grad har ændret fokus (gnsn. 2,75), mens deres vurdering af, om de selv har ændret fokus, spreder sig fra i meget høj til i ringe grad.

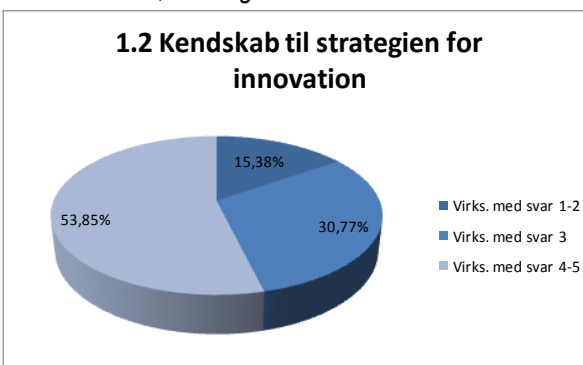
Lederdagen ville aldrig være blevet gennemført, hvis ikke vores partnere havde været med til workshoppen i Middelfart.

En medarbejder har valgt ikke at besvare spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne har kendskab til organisationens innovationsstrategi, mens alle øvrige har besvaret ukommenteret. Af besvarelserne for første gennemløb fremgår, at lederne klart har større kendskab til innovationsstrategien, end medarbejderne har. Forskellen er mest udtalt hos virksomhederne, hvor ledernes besvarelser ligger på gnsn. 4,33 og medarbejdernes på gnsn. 2,86. Hos institutionerne er kendskabet til innovationsstrategien højere hos både ledere og medarbejdere (hhv. gnsn. 4,50 og 3,17). Opgørelsen viser, at udvikling af en tydelig innovationsstrategi og formidling heraf er et område, der vil kunne styrke især virksomhedernes, men også institutionernes innovationskraft.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 8. Respondentens kendskab til institutionens/virksomhedens strategi for innovation. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Det er for tidligt på nuværende tidspunkt at vurdere projektets langvarige betydning for styrkelse af lederernes orientering mod innovation. Der skal uden tvivl flere og supplerende initiativer til. Men lederne forventer selv at blive involveret mere i innovationsarbejde i fremtiden, end de har været forud (fra 4,25 til 4,50 og fra 4,20 til 4,33). Denne vurdering kan fortolkes som et ønske om at bevare fokus på innovation fremover.

Lederne angiver selv, at de i nogen grad har tilegnet sig viden, metoder og praksis, som de kan anvende innovativt i deres arbejde. Institutionslederne er en smule mere positive i deres vurdering end virksomhedslederne (gnsn. 3,25 mod gnsn. 3,00). Af samtalerne fremgår det, at den innovative læring hos de ledere,

Forløbet har lært os, at det er okay at træde ved siden af.

der ikke havde et udtalt kendskab til innovation i forvejen, knytter sig til Mad Houses innovationsmodel og facilitering af partnerskabet, mens de ledere, der havde et kendskab, lærte mere om innovation gennem partnerskabet med den anden institution/virksomhed.

➤ Mere fleksible og innovativt orienterede medarbejdere

I forhold til tegnene på, om forløbet har gjort medarbejderne mere fleksible og innovativt orienterede, fremhæver medarbejderne ved to institutioner og en virksomhed som noget af det vigtigste udbytte, at forløbet som et fælles projekt har nedbrudt interne barrierer og har styrket deltagernes interne kendskab og samarbejdsevne på tværs af enheder og fag, mens medarbejdere ved to virksomheder fremhæver, at det var en stor styrke for projektet, at alle niveauer i virksomheden deltog og arbejdede aktivt sammen.

Det var fantastisk, at alle niveauer var med!

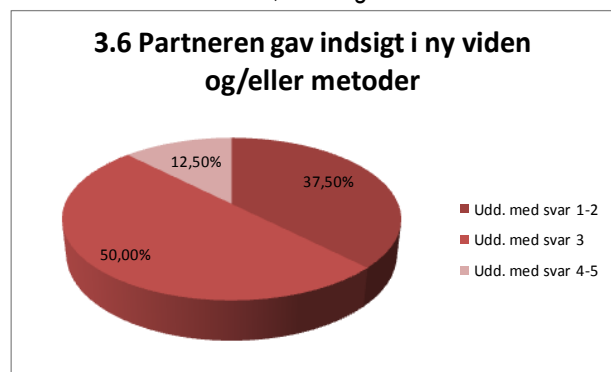
Institutionsdeltagerne i andet gennemløb udtrykker, at forløbet efter deres mening ikke har ført til nogen af disse effekter, fordi de ikke havde noget at samarbejde om mellem de tre møder i forløbet. Deres fælles viden om og kompetencer inden for innovation er derfor heller ikke rigtig blevet styrket gennem forløbet.

Igen har denne institution det ringeste udbytte af forløbet, idet både virksomheder og uddannelsesinstitutioner i det første gennemløb i samtalerne giver udtryk for, at deres faglige viden om og kompetencer inden for innovation er blevet styrket.

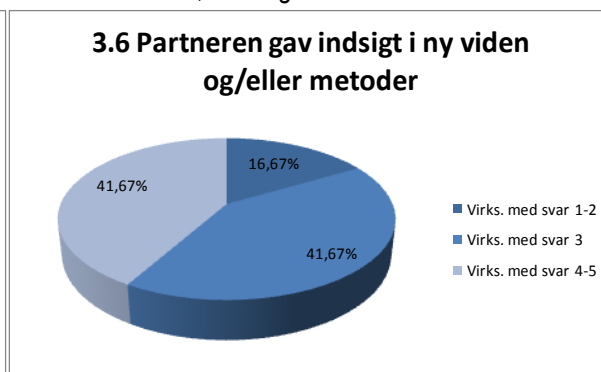
I det forløb, hvor deltagerne har tilkendegivet, at såvel det faglige som det personlige match var rigtigt godt, var det selve partnerskabet – det faglige input, erfaringsudvekslingen og dialogen – der havde den største effekt for deltagerens øgede viden om innovation. Deltagerne giver i forhold til Mad Houses innovationsmodel udtryk for, at de er blevet bekræftet i, at deres egne innovationsmodeller er kvalificerede.

I de øvrige forløb, hvor der også indgår det forløb, som en uddannelsesinstitution gennemgik uden partner, var matchet mindre optimalt, og den største effekt i forhold til indsigt i innovation kom fra viden om Mad Houses innovationsmodel og de justeringer, deltagerne gjorde i modellen for at tilpasse denne til deres egen virkelighed og dagligdag. Det samme gælder virksomheden i andet gennemløb, hvor effekten af institutionens indsats lå i den konkrete løsning af udfordringen og ikke i at styrke innovationskraften.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 9. I hvilken grad partneren har givet respondenterne ny viden og/eller kendskab til nye metoder. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Deltagerne i første gennemløb distancerer sig fra den præsenterede "blendermodel", fordi den er målrettet produktudvikling og derfor ikke umiddelbar anvendelig på de HR- og organisationsudfordringer, som var i spil, eller i det hele taget på det at arbejde med mennesker

og ikke fysiske produkter. Deltagerne anbefaler derfor, at der i kommende for-

Vores proces gav os nogle gode resultater:

- mere afklarede over, hvad innovation er, og hvad det kan bruges til
- forbedrede interne innovationsprocesser på tværs af afdelingerne
- et værktøj til virksomhedskontakt, som nu er forelagt ledelsen

løb anvendes andre modeller, men da deltagerens innovationskompetencer synes at være styrket gennem udfordringen i at skulle bearbejde modellen, er billedet ikke entydigt. I andet gennemløb blev deltagerne præsenteret for "blendermodellen", men modellen blev ikke anvendt i forløbet.

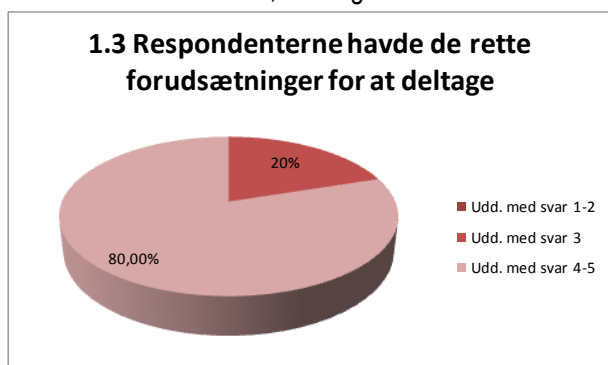
I besvarelserne af spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne har tilegnet sig viden, metoder og praksis, som de kan anvende innovativt i deres arbejde, ligger den samlede vurdering på middel (gnsn. 3,17). Institutions-

medarbejderne vurderer effekten højest (gnsn. 3,50) og virksomhedsdeltagerne lavest (gnsn. 3,00). Deltagerne i andet gennemløb er i denne sammenhæng på niveau med deltagerne i første gennemløb.

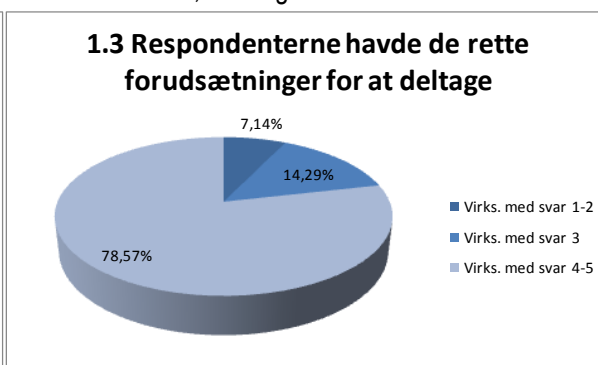
Generelt vurderer alle deltagerne deres egne forudsætninger for at deltage højt (gnsn. 4,17 i første gennemløb og 4,33 i andet gennemløb), svingende fra virksomhedsmedarbejderne, der vurderer sig selv lavest (gnsn. 3,63) til virksomhedslederne, der vurderer egne forudsætninger højest (gnsn. 4,83).

Enkelte virksomhedsmedarbejdere giver udtryk for, at de inden forløbet var usikre på egne kompetencer, og at de oplevede ikke at kunne bidrage med så meget i processen og over for partneren, men dér, hvor de kan konstatere, at de har været med til at skabe noget, der har værdi for andre, er de stolte og glade over det. Dette kommer også til udtryk hos virksomheden i andet gennemløb. Medarbejderne har gennem processen deltaget i forløbet fra idéskabelse til (i større eller mindre grad) levering af et "produkt" til virksomhedens ledelse, og både dette, og at processen er fælles for ledere og medarbejdere, er tegn på øget innovationskraft. Om denne udvikling fastholdes, kan ikke siges, men forløbet har skabt et grundlag at arbejde videre på.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 10. Respondentens oplevelse af at have de rette forudsætninger for at deltage. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

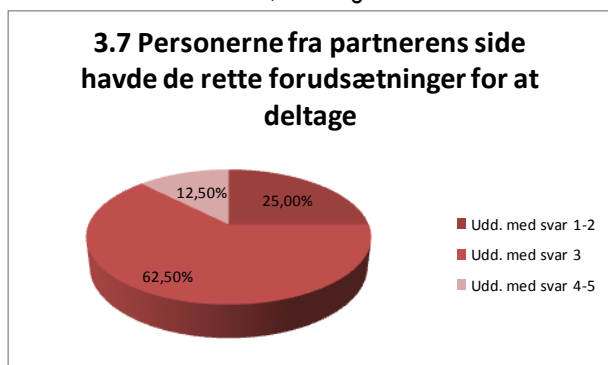
Alle deltagere fra uddannelsesinstitutioner vurderer i nogen eller i høj grad, at deres egne forudsætninger var de rette, mens virksomhedsdeltagernes vurdering af egne forudsætninger er mindre entydig.

Deltagernes opfattelse af sig selv modsvarer ikke af partnerens vurdering af deres forudsætninger, hvor det samlede gennemsnit for vurderingen er 3,67, altså 0,5 point lavere. Virksomhedernes vurdering af institutionerne svarer dog til institutionernes egen vurdering, og forskellen på vurderingerne skyldes, at institutionerne vurderer virksomhedernes forudsætninger lavere, end de selv gør. Forskellen tyder på behov for en bedre forventningsafstemning inden selve forløbet.

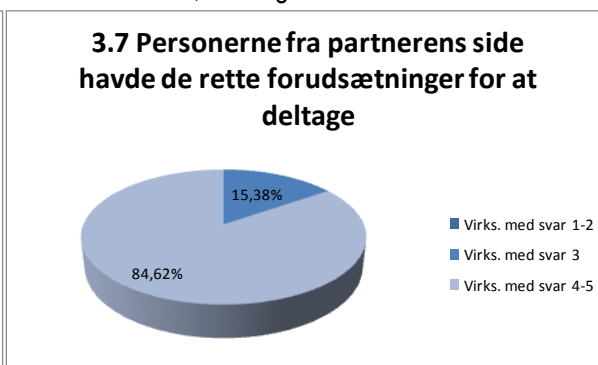
Det var jo en kreativ og anderledes arbejdsform, og den tvang os til at arbejde anderledes, end vi plejer

Denne tendens kan dog ikke ses hos andet gennemløb, hvor institutionen vurderer virksomhedens forudsætninger til at være i top, og virksomheden vurderer institutionens forudsætninger til at være gode (gnsn. 4). Institutionens vurdering er nødvendigvis præget af, at virksomheden ikke skulle forholde sig til institutionens udfordring, men alene skulle være i stand til at klæde institutionen på til at kunne løse udfordringen. Virksomhedsdeltagerne giver i gruppesamtalen udtryk for, at institutionsdeltagerne havde vanskeligt ved at overføre deres erfaringer fra danske forhold til virksomhedens internationale kontekst.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 11. Partnerens forudsætninger for at deltage i forløbet. Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Mens mere end 80 % af virksomhedsdeltagerne vurderer institutionsdeltageres forudsætninger højt eller meget højt, er det tilsvarende tal for institutionsdeltagerne nede på 12 %. En fjerdedel af dem vurderer virksomhedsdeltageres forudsætninger som under middel eller utilstrækkelige.

Det er altid spændende at møde kloge mennesker.

Vurderingen af, hvorvidt respondentens egne og partneres forudsætninger var på niveau, ligger lavest af de tre spørgsmål vedr. forudsætninger, nemlig på et samlet gennemsnit på 3,10. Institutionsmedarbejderne vurderer forholdet mellem partneres forudsætninger lavest (gnsn. 2,25) og virksomhedslederne vurderer det højest (gnsn. 3,33). I forhold til dette spørgsmål adskiller andet gennemløb sig i positiv retning, idet vurderingen her er tydeligt højere end ved første gennemløb, nemlig et samlet gennemsnit på 3,80, men igen skal det erindres, at partnerne mødtes om at løse samme udfordring.

Denne del af spørgeskemabesvarelserne peger på et tydeligt behov for forventningsafstemning, som forløbene i første gennemløb ikke tilgodeså.

Vi har lært noget om vores eksistensberettigelse, og vi har fået anerkendelse for det, vi kan.

Positivt set, bekræfter besvarelserne institutionsdeltageres oplevelse af, at de besidder en faglighed og kompetence, som mindst kan matche den hos virksomhederne. Dette kan måske forklares med, at der i innovationsforløbene er større fokus på/behov for teoretisk viden og analyse, end virksomhederne normalt

benytter sig af i forhold til virksomhedens interne udvikling, og at man hermed rammer ned i uddannelsesinstitutionernes kernekompetencer.

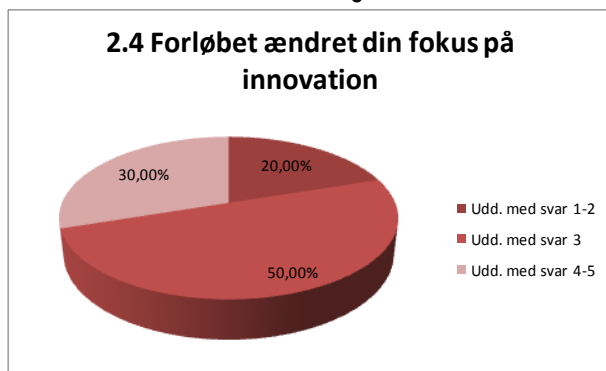
Større vægt på forventningsafstemning mellem partnerne må forventes at kunne skærpe institutionernes opmærksomhed over for, på hvilke måder virksomhederne kan berige dem.

Det ligger i partnerskabsprojektets karakter af pilotprojekt, at det ikke var udtrykkeligt formuleret, hvilke forudsætninger der var relevante for at deltage. En deltager fremhæver for eksempel, at det viste sig at være nødvendigt at have en beslutningskompetent person fra begge partnere til stede i forløbet, da det forstyrrer processen, hvis man er nødt til at afvente OK hjemmefra, inden man kan gå videre.

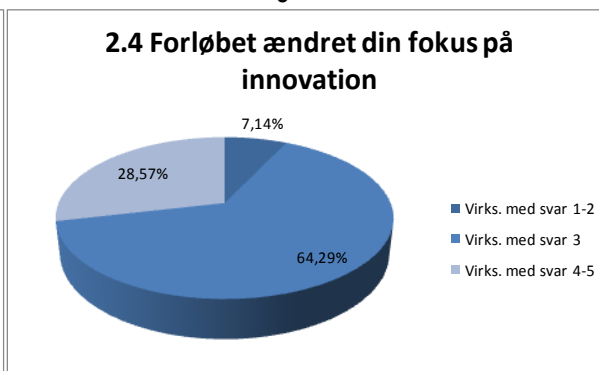
Hverken ledere eller medarbejdere betragter deres uddannelsesmæssige baggrund som en særlig kilde til viden om og kompetencer inden for innovation (samlet gnsn. i første gennemløb 2,92). Virksomhedslederne vurderer deres uddannelsesmæssige baggrund højest (gnsn. 3,33, og for andet gennemløb 3,75). Selv om nogle virksomhedsmedarbejdere, jf. ovenfor, var usikre på egne kompetencer, vurderer de deres uddannelsesmæssige baggrund på samme niveau som uddannelseslederne (gnsn. 3,00). Endelig vurderer institutionsmedarbejderne deres uddannelsesbaggrund lavest (gnsn. 2,33). Disse besvarelser sammenholdt med, at deltagerne har tilkendegivet, at de i høj grad er eller har været involveret i innovationsprocesser, viser, at deres innovationsviden og -kompetencer gennemgående er tillært i deres arbejde.

Som en direkte udløber af forløbet har IBC, som nævnt ovenfor, opstillet innovationskompetence som et kriterium for ansættelse, og det må formodes, at kriteriet vil blive indarbejdet i kompetenceudviklingen af allerede ansatte medarbejdere.

Uddannelsesinstitutioner, første gennemløb



Virksomheder, første gennemløb



Figur 12. Har forløbet ændret respondentens eget fokus på innovation? Besvarelser 1-2 = 'i meget ringe grad' til 'i ringe grad'. Besvarelse 3 = 'i nogen grad'. Besvarelse 4-5 = 'i høj grad' til 'i meget høj grad'.

Omkring 4/5 af deltagerne i første gennemløb mener, at deres fokus på innovation er ændret som følge af forløbet, og mere en ¼ mener, dette er sket i høj grad. Institutionsdeltagerne i andet gennemløb ligger i bund på dette spørgsmål med et gnsn. på 1,50.

Blandt de få i første gennemløb, der ikke mener, at forløbet har haft en indflydelse, er der målt i procenter tre gange så mange deltagere fra institutioner som fra virksomheder. Uddannelseslederne ligger klart lavest, hvilket kan skyldes, at respondenterne allerede betragter sig som meget fokuserede på innovation.

➤ Fælles viden- og kompetenceopbygning inden for innovation og intrapreneurship

Implicit i partnerskabstanken ligger en antagelse om, at deltagerne gennem de fælles forløb også opbygger en fælles viden- og kompetenceopbygning. Denne fælles opbygning har alene effekt, hvis partnerne fortsætter samarbejdet og trækker på de fælles ressourcer, så der opstår synergi. På nuværende tidspunkt er der fortsat relationer mellem to af partnerskaberne, mens de øvrige partnerskaber er ophørt.

Flere deltagere har givet udtryk for, at den virkelige værdi af forløbet først har vist sig i efterfølgende aktiviteter, men det gælder, uanset om det er i kraft af fortsat partnerskab eller efterfølgende egen indsats. Det kan således ikke konkluderes, at forløbet i særlig grad bidrager til en fælles viden- og kompetenceopbygning. Det kan derimod ud fra deltagerens udtalelser konkluderes, at der er opbygget øget viden og kompetencer hos virksomheder og institutioner hver for sig.

Innovationsforløbene har givet deltagerne en bedre indsigt i egne styrker og svagheder i relation til innovation og udvikling samt givet dem erfaringer med at inddrage andre, der kan dække "hullerne". Partnerne har fået et skarpere fokus på egne udfordringer og partnerskabsrelationer. Der er kommet en bevidsthed om konceptuel tænkning. Ikke mindst har virksomhederne fået større faglig viden om deres problemstilling, og hvilke løsningsmuligheder der er.

Virksomhederne beskriver sig selv som handlingsorienterede og konkrete, og hverken med en stor skriftlighed eller evalueringskultur. Især evalueringskultur kendetegner i langt højere grad institutionerne, idet dog alene en af disse fremviser en egentlig dokumentation af og refleksion over forløbet. Hos de øvrige ligger den fysiske dokumentation i løsningen på innovationsudfordringen og præsentationen heraf over for ledelsen m.fl. En af institutionerne har gennem forløbet og partnerens input erkendt, at de gennem deres udviklede evalueringskultur er for bagudrettede, og at deres innovationskraft vil styrkes, hvis de orienterer sig mere fremadrettet.

Gennem deltagelsen i partnerskabsforløbet og udviklingen af egne innovationsmodeller har de deltagende institutioner og virksomheder professionaliseret deres kontakt til virksomheder og institutioner generelt.

Innovationsforløbene blev, bortset fra den igangsættende workshop, hvor de fleste af deltagerne deltog, gennemført i adskilte processer, men trods dette har de fleste givet udtryk for gerne at ville møde alle deltagere igen, måske efter et år, for at høre om, hvordan deres forløb er gået på sigt, og hvilke erfaringer de har gjort. Der er også stillet forslag om, at processen indeholder flere fælles elementer, hvor man kan mødes og udveksle erfaringer. Der synes således at være grobund for en uformel netværksdannelse.

Den institution, som arbejdede med et kvalitetsprogram, blev partner med en virksomhed, der ikke anvender kvalitetsstyring, og institutionen angiver dette som en barriere for forløbet. Det kan således ikke udelukkes, at der vil blive en større fælles viden og kompetence, hvis partnerne arbejder med to mere ens innovationsudfordring.

På baggrund af erfaringerne fra innovationsforløbet i andet gennemløb kan det ikke anbefales, at partnerne mødes om en innovationsudfordring, som alene vedrører den ene part. I forhold til de andre forløb har institutionen, der deltog uden en udfordring, et mindre tydeligt udbytte af forløbet, og virksomheden oplevede, at det mere blev en opgave, der skulle løses, end et fælles udviklingsforløb båret af et internt behov.

Vi blev meget fokuserede på vores egen vinkel, og kom slet ikke ind i deres verden. Der blev ikke åbnet den vej. Hvis skolen havde haft deres egen udfordring med, ville det givet have åbnet op for gensidigheden.

Det er ærgerligt, at forløbet ikke blev til en fælles kompetenceopbygning. Ens viden forældes, og også lærere har brug for opdatering.

Barrierer og drivkræfter i partnerskabsforløbene

Deltagerne har i gruppesamtalerne og i spørgeskemabesvarelsene peget på, hvilke barrierer og drivkræfter de har oplevet i innovationsforløbet. Disse er i det følgende opsummeret under forhold, der relaterer sig til partnerskabet mellem institution og virksomhed, og forhold, der relaterer sig til den rammesættende proces for partnerskabet.

➤ Partnerskaberne/partneren

Spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne af egen drift ville have taget initiativ til et sådant innovationsforløb, besvares relativt negativt i spørgeskemaet, især for deltagerne i første gennemløb. Uddannelseslederne kan bedst forestille sig at tage et selvstændigt initiativ (gnsn. 2,75), mens de to medarbejdergrupper er mest afvisende (gnsn. 1,75 og 1,80).

Tre virksomheder nævner i samtalerne, at de ikke selv ville have fundet på at samarbejde med en uddannelsesinstitution, og virksomhederne angiver da også, at de har vanskeligt ved på forhånd at se, hvordan institutionens udfordring kan være relevant for dem. En af virksomhederne fremhæver dog som motiveerende, at de skulle forklare deres verdener for hinanden, fordi det kræver, at de selv er klare på, hvordan de ser sig selv. Institutionen uden en partner reflekterer selv over, at de har været igennem en proces med meget indforståethed. Havde de haft en partner, ville de have formuleret sig på en anden måde, og de havde skullet gøre mere ved, hvordan de kommunikerede i processen. Virksomheden i andet gennemløb synes det var i orden, at alle deltagerne fokuserede på det samme (deres udfordring), men deltagerne peger også på, at det var ærgerligt, at det ikke blev et fælles kompetenceudviklingsforløb.

To af virksomhederne tilkendegiver, at havde de selv kunnet vælge, havde de valgt en partner, der lignede dem selv mere, mens institutionerne oplever, at de repræsenterer så mange fagligheder, at de nok skal kunne finde et team med den relevante, faglige sammensætning uanset, hvilken virksomhed de kommer sammen med. Deltagerne er dog også opmærksomme på, at netop forskelligartethed fremmer innovation, og understreger det motiverende ved at have fået andre øjne på deres virkelighed. Flere deltagere nævner, at en fælles forventningsafstemning og et bedre kendskab til hinanden inden/i starten af forløbet, ville have fået processen til at glide bedre.

Uddannelsesinstitutionerne betragter det som en drivkraft, at begge partnere kommer med en udfordring, der skal løses. De lægger vægt på, at det er to ligeværdige partnere, der mødes; at man finder "*nogen, der gerne vil lege.*" På den anden side er de også klar over, at deres udbytte af partnerskaber ikke ligger så meget i at få bistand til at løse opgaven, men i at komme i direkte dialog med virksomheder og inddrage deres virkelighed i institutionens teori, og dette kan også ske ved at bidrage til virksomhedens udfordring. Virksomhederne har mere vanskeligt ved at engagere sig i institutionernes udfordringer, og er tiltalte af en model, hvor partnerne arbejder med en fælles eller parallel problemstilling. Det andet gennemløb bekræf-

ter, at det for institutionerne giver størst udbytte, hvis de også deltager i forløbet med en innovationsudfordring.

Enkelte nævner selve innovationsudfordringen som en drivkraft for dem – opgaven er meningsfuld, og de ønsker den løst. Dette gælder ikke mindst andet gennemløb.

Deltagerne angiver samstemmende i spørgeskemaet, at der var en meget god kemi mellem partnerne (gnsn. 4,05 og for andet gennemløb 3,83), og det personlige match mellem partnerne opleves som en afgørende drivkraft for forløbet; der skal være ”positivt tilvalg, gensidig interesse og nysgerrighed”. Til gengæld er det personlige match ikke tilstrækkeligt til at bære partnerskabsforløbet igennem.

Partnerne giver hinanden andre perspektiver på virkeligheden – man kan kalde det forundringsledelse: ”Hvorfor er det lige, at I gør sådan?”

Det faglige match er i lige så høj grad en forudsætning for, at partnerskabet fungerer. Det er lærerigt, at der

Den største drivkraft var den naturlige nysgerrighed over for vores partner, og den største barriere var tiden.

kommer nogle med andre øjne og ser på ens organisation, men hvis ikke de nye øjne suppleres med et fagligt funderet indspil til, hvordan man så kan gøre tingene, bliver der ikke tale om en fælles opbygning af viden og kompetencer. Partneren får snarere karakter af at være ”et realistisk billede af vores kundekreds”.

I praksis viste det sig vanskeligt for nogle af de deltagende virksomheder og institutioner at prioritere forløbet lige højt hele vejen, og de deltog med et skiftende antal deltagere til de forskellige møder. Det blev af partneren betragtet som manglende interesse og udgjorde derfor en barriere over for skabelse af den troværdighed, der skal til for, at det menneskelige møde fungerer. Det er også kommenteret som ”en skævhed” i et partnerskab, at den ene partner deltog med otte deltagere, mens den anden deltog med to.

De fleste deltagere giver udtryk for et behov for at have indflydelse på valget af partner, men også for, at der nogen, som skaber kontakten og sikrer en kreds af deltagende virksomheder og institutioner.

Et fantastisk match mellem virksomheden med et specifikt kundefokus og uddannelsesinstitutionen med et pædagogisk fokus.

➤ Processen

Deltagerne tillægger facilitator ret stor værdi i forhold til gennemførelsen af forløbet (gnsn. 3,86, for andet gennemløb 3,33) og for resultatet af forløbet (gnsn. 3,78, for andet gennemløb 3,33). Bag tallene ligger, at facilitator var en altafgørende drivkraft for to af forløbene, og efter virksomhedens opfattelse afgørende for udbyttet af det andet gennemløb. Flere deltagere siger udtrykkeligt, at facilitator ikke kunne undværes i processen. Facilitator var god til at holde partnerne i processen dér, hvor ideerne opstår, og trække dem tilbage på sporet. Facilitator havde en vigtig rolle i kontaktfrembringelsen samt i at strukturere, levere en mo-

del og hjælpe med at finde ideerne gennem en ny arbejdsproces. Endelig fik facilitator også en vigtig rolle i at dokumentere og visualisere processen og kommunikere mellem partnerne. De dækkede hermed en opgave, som deltagerne havde vanskeligt ved.

For det forløb, hvor partnernes match fungerede bedst, kom facilitator til snarere at være en barriere for processen, fordi deltagerne følte sig fastlåst i en model, de ikke behøvede. Den samme opfattelse havde

Vi troede, vi skulle møde op med en mere løs idé, vi så skulle udvikle sammen med partneren.

institutionsdeltagerne i det andet gennemløb, hvor de oplevede, at en kreativ og givende proces blev afbrudt, og at facilitator var for styrende. I dette forløb var processen på forhånd begrænset til tre møder, men både deltagerne fra virksomheden og fra institutionen fandt denne proces for lang, og at det ville være et bedre alternativ at korte processen ned til at finde sted på work-

shoppen, evt. som et internat over to dage.

Det er fra alle deltagende institutioner og virksomheder nævnt som en barriere, at deltagerne fik meget lidt at vide om processen, inden forløbet startede og undervejs. Processen beskrives som "vag og lidt uklar", og på trods af det indledende møde følte mange deltagere sig ikke afklarede eller rustede i forhold til forløbet.

Det var sjovt – og udfordrende – at blive længe i det kreative felt; i det hele taget at være i en flydende proces en hel dag.

Mere sparring inden forløbet om målet for forløbet og arbejdsmetoden ville have givet dem større sikkerhed over for, hvad de skulle i gang med. Facilitator ville have haft bedre forudsætninger for at rådgive og tilpasse modellen undervejs, hvis de havde haft et større kendskab til partnerne. Alt i alt savner deltagerne en højere prioritering af forarbejdet til og indledningen af forløbet. Større fokus på forventningsafstemning.

Flere udtrykker, at den fulgte innovationsmodel udgjorde en barriere ved at være for fokuseret på industriel produktudvikling, og at det vil være mere relevant med den model målrettet organisationsudvikling eller menneskelige ressourcer. På den anden side nævner andre, at de netop så en inspirerende udfordring i at ændre modellen til deres virkelighed. For nogle var denne proces den centrale innovation i forløbet.

Der blev brugt mange ressourcer på ikke brugbar facilitering.

Ressourcer er en vigtig drivkraft/barriere for institutionerne, og der lægges vægt på den opbakning, Undervisningsministeriet kan give til sådanne innovationsprojekter, ved at dække blot en mindre del af finansieringen af institutionernes deltagelse i forløbet. Det giver forløbet legitimitet, når ministeriet bakker kontant op om forløbet. Det motiverer deltagerne til at levere meget mere, end støtten reelt dækker.

I det hele taget er det befordrende for forløbet, at der står tre store organisationer – og en ekstern facilitator – bag, der rekrutterer deltagerne og sætter en ramme for forløbet. Denne ramme skaber tryghed og legitimitet fra starten. *”Vi behøver ikke sætte spørgsmålstegn ved processen, vi skal alene fylde rammen ud. Rammen tilsiger, at der er nogen, som er garant for, at det er en god proces.”*

Deltagernes ønske om en større forudgående information om forløbet og dets målsætning skyldes således ikke nødvendigvis et ønske om at ville ændre på processen eller at kende den i detaljer, men synes at bun-

Facilitator tilbød sig selv til at dokumentere fra møderne, men vi måtte så rykke dem for at få materialet og få aftalt møderne.

de i et ønske om at blive mødt med samme seriøsitet, som de oplever, de selv går til en opgave på.

Deltagerne har forskellig opfattelse af startworkshoppen fra, at den *”Ikke gav så meget”* til, at dagen gav en

fælles ramme og oplevelse af et fælles mål og, at *”workshoppen i Middelfart gik over al forventning”*. Det går dog igen i samtalerne, at der nok ikke var en sikker afklaring med bagland eller ledelse i forhold til problemstilling og forløb på tidspunktet for startworkshoppen, og at deltagerne derfor var forskellige steder ved startworkshoppen.

Facilitator virkede uforberedt og kunne godt have sat sig mere ind i, hvem deltagerne var... normalt går vi jo aldrig til et møde, uden at der er udsendt en dagsorden forinden!

Ifølge den fulgte innovationsmodel var der efter workshoppen fire deep dives i hvert partnerskabsforløb, men dels skabte deltagerne deres eget forløb, dels fremstår det uklart for deltagerne, hvor mange møder det nu var, de deltog i. Alene en institution giver udtryk for at have fulgt modellen og tidsplanen *”efter bogen”*, og det gjorde de selv uden støtte fra facilitator.

Deltagerne anser det for vigtigt at følge relativt hurtigt op på den fælles startworkshop og sætte det konkrete partnerskabsforløb i gang. Især et møde fremhæves som særligt vellykket, hvor virksomhed og institution havde en god kemi og arbejdede i flow om virksomhedens udfordring. Der var tid til at gå i dybden, og mødet var afvekslende og blev faciliteret godt.

Erfaringen med forløbene er altså, at innovationsforløbet skal give rammerne for at kunne gå i dybden. Dette kan ske ved at gennemføre en række møder fordelt over tid, eller ved at afholde en intens workshop over kort tid. En proces med et startmøde, et arbejds møde og et afslutningsmøde kan på baggrund af de gennemførte forløb ikke anbefales.

Vanskelighed med at få kalenderne til at hænge sammen og få aftalt møder fremhæves af flere som en afgørende praktisk barriere for gennemførelse af forløbet. Flere peger på, at planlægningen afhang for meget af facilitator og facilitators egen kalender. Deltagerne vil gerne opleve, at det er deres kalendere, der

er styrende, og det er vanskeligt nok at få dem til at gå op. I andet gennemløb tolkede virksomheden institutionens vanskelighed ved at få tid til forløbet, som manglende engagement.

*Vi var skeptiske hver gang, men blev glædeligt overraskede hver gang!
Forløbet var en øjenåbner om, at vi gerne vil være mere løse og mindre konservative.*

Blandt drivkræfterne i forløbet nævner deltagerne også oplevelsen af, at processen bidrog til at nedbryde interne barrierer for samarbejder på tværs både horisontalt og vertikalt. Man oplevede, at der blev udvekslet viden og sat fælles rammer.

Alle synes, det var skægt at deltage!

Model-forløb

Med udgangspunkt i de gennemførte forløb og deltagernes tilbagemeldinger ovenfor beskrives der i dette afsnit et model-partnerskabsforløb, som kan inspirere til, hvordan fremtidige partnerskabsforløb kan gennemføres med de bedst mulige resultater.

Erfaringerne fra innovationsforløbene viser, at de konkrete forløb skal tilpasses de konkrete deltagere og de konkrete omstændigheder, og at det er vanskeligt at pege på én rigtig løsning på de udfordringer, som opstår undervejs. Model-forløbet skal således betragtes som en konstruktion, der tjener til inspiration.

Model-forløbet beskrives med to varianter:

Variant 1 er i udgangspunktet rettet mod institutioner og virksomheder, som ikke allerede har viden om og kompetencer inden for innovation. Her er fokus på udvikling af innovationskraften på et grundlæggende niveau. Denne variant lægger størst vægt på at skabe trygge og overskuelige rammer for deltagerne, så de kan koncentrere sig om de indholdsmæssige udfordringer.

Variant 2 er i udgangspunktet rettet mod institutioner og virksomheder, som har en vis viden om og erfaring i innovation og innovationsprocesser. Her er fokus på spidskompetence inden for innovation gennem synergi mellem virksomhed og institution. Denne variant har som udgangspunkt, at partnerskabsforløbet skal indeholde nogle modsætninger og benspænd for at fremme mulighederne for innovation. Innovation opstår ofte dér, hvor det er mindst ventet.

Hvor mange modsætninger og benspænd et forløb kan bære, vil afhænge af deltagernes forudsætninger for at deltage, og man vil formentlig med fordel kunne kombinere to varianter.

➤ Matchet mellem partnere

For begge varianter gælder, at forløbet behøver en initiativtagende enhed, som dels "blåstempler" forløbet, dels legitimerer, at det er relevant for virksomhederne og institutionerne at investere ressourcer i partnerskabsforløbet.

Initiativtager tager kontakt til institutioner og virksomheder og indgår aftaler om deltagelse i forløbet. Alle-rede i denne fase sker den første forventningsafstemning. Virksomheder og institutioner præsenteres for

rammerne for forløbet, forløbets målsætning, og hvilke ressourcer (facilitering af processen mv.) der stilles til rådighed.

For at sikre jævnbyrdighed i partnernes deltagelse skal virksomheder og institutioner som minimum forpligte sig til at

- deltage med et fastsat antal deltagere
- deltage med en beslutningskompetent leder
- angive i hvilket omfang de afsætter ressourcer til forløbet

Et godt personligt match mellem partnerne er en forudsætning for det velfungerende partnerskab, ligesom som et godt fagligt match i forhold til partnernes innovationsudfordringer er afgørende.

Partnerne i de gennemførte forløb synes i næsten alle tilfælde at være matchet, så deres innovationskraft var jævnbyrdig, og erfaringerne fra de gennemførte partnerskabsforløb siger derfor ikke noget entydigt om, hvordan partnerskabsforløbet kan fungere, hvis der er stor forskel på partnernes innovationskraft på starttidspunktet. Virksomheden i andet gennemløb er inde på, at partnerne på en innovationsniveau-skala fra 1 til 10 mindst skal være på 5, og helst på 7, for at få tilstrækkeligt udbytte af forløbet uden dog at forholde sig udtrykkeligt, hvad de mener, det vil betyde, hvis der er forskel på partnernes niveau.

Et succeskriterium ved rekruttering af deltagere er, at virksomheden/institutionen er åben for adfærdsændringer og holdningsskifte. En af forskellene mellem virksomhederne og institutionerne i de gennemførte innovationsforløb kan udtrykkes som, at institutionerne synes at være på et højere niveau inden for tankegangen om lærende organisationer og læringsloop. Virksomhederne er mest til hurtig løsning og reaktion og måljustering (single loop), men institutionerne udtrykker at være mere refleksive og evaluerende i forhold til processer og resultater i bredere forstand (double loop). Hvis innovationsprocessen tager højde for denne forskel, er der mulighed for bevidst at højne partnernes læringsniveau gennem den fælles proces.

Det er en del af konceptet, at det altid er en uddannelsesinstitution og en virksomhed, der matches, men ikke nødvendigvis en privat virksomhed.

Et det ikke muligt at finde en virksomhed/institution at gå sammen med, venter man til næste gang "der kører en runde" og prøver igen. Forudsætningen om, at innovationskraften øges bedst gennem en fælles udvikling hos virksomhed og institution, og ikke i et individuelt forløb, opretholdes som en del af konceptet.

Initiativtager sikrer, at partnerskabet faciliteres, og at der skabes kontakt mellem facilitator og partnervirksomheder og -institutioner.

Variant 1

De deltagende institutioner og virksomheder får indflydelse på, hvilken partner de matches med, så de er med til at vurdere, hvem de vil udgøre et godt match med. Dette kan ske på forskellig vis:

- facilitator gennemfører en afklaringsrunde hos deltagerne og lægger sin bearbejdelse af informationerne i en datingcentral, hvor deltagerne selv etablerer kontakten
- man får tilsendt en liste over mulige partnere, hvor deres forudsætninger for og formål med at deltage fremgår, og ud fra denne liste udvælger man en partner, som facilitator skaber kontakten til

- forløbet starter med et seminar/en "messe" for et relativt stort antal deltagere, hvor man mødes, og selv finder sammen dér, hvor den gode kemi er

FORDELENE er, at partnerskabsforløbet starter med en oplevelse af, at der er en god kemi og gensidig interesse mellem deltagerne, samt at deltagerne tager ansvar for partnerskabet. Man undgår, at deltagerne selv skifter hinanden ud, fordi de synes, de finder et bedre match undervejs.

ULEMPERNE er, at der er en risiko for, at deltagerne udvælger partnere, som ligner dem selv mest muligt, og dermed begrænser udfordringerne og mulighederne for innovation. Deltagere kan risikere at måtte "sidde over", fordi de ikke kan finde et match.

Variant 2

De deltagende institutioner og virksomheder får ikke mulighed for at påvirke, hvilken partner de matches med, men matches ud fra facilitators vurdering af, hvor partnerskabet vil blive båret af såvel forskellighed som gensidig interesse.

Facilitator gennemfører en afklaringsrunde hos deltagerne, matcher partnerne og bringer dem sammen.

FORDELENE er, at partnerne presses ud i en konstellation, som de ikke nødvendigvis selv ville have valgt, og det at sætte sig ind i hinandens verden og problemstilling samt finde et fælles afsæt bliver et innovativt element i sig selv.

ULEMPERNE er, at der er en større risiko for, at kemien mellem partnerne ikke er god/god nok til, at den forventede synergi opstår. Der stilles krav til facilitator om at være så meget inde i deltagernes virkelighed og faglighed, at de kan gennemskue, hvor der er grundlag for et godt match.

➤ Innovationsudfordringen

Det bidrager til jævnbyrdighed mellem partnerne, hvis begge medbringer en udfordring, ligesom det bidrager til at sætte fokus på innovationsprocessen, også selv om institutionernes væsentligste udbytte ikke ligger i løsningen af udfordringen, men i samspillet med virksomheden.

Hvis der alene arbejdes med én udfordring fra den ene part, sættes fokus på selve opgaveløsningen, og processen træder i baggrunden. Selv om dette har den fordel, at virksomheden tydeligt kan se et afkast af deres investering i forløbet, og derfor kan motivere flere virksomheder til at deltage, kan det ikke anbefales, at virksomhed og institution samarbejder om at løse virksomhedens innovationsudfordring. Ulemperne ved, at de to partnere ikke går ind i forløbet på lige vilkår, vejere tungere. Det kan være vanskeligt for institutionen konkret at formulere, hvad deres udbytte af forløbet er, og den manglende egen udfordring kan virke demotiverende for institutionen.

De to varianter bygger således på en forudsætning om, at virksomheden og institutionen begge deltager med en innovationsudfordring, som det er målet at løse gennem det fælles forløb, og at disse udfordringer tjener som medium til at styrke begge partners innovationskraft.

Variant 1

Partnernes to udfordringer er ensartede inden for samme tema og kræver ensartede forudsætninger for at løse.

FORDELENE ved denne variant er, at det at arbejde med partnerens udfordring også kan give et umiddelbart perspektiv på ens egen udfordring og løsningen heraf. Varianten rummer mulighed for en egentlig fælles problemløsning, hvor samspillet med partners udefra kommende optik kan skabe nye løsninger.

ULEMPERNE er risikoen for, at partnerne er for ens og står for meget på samme sted, til at synergien bliver optimal. Man befinder sig i en mere kendt og tryk verden, udfordringerne bliver mindre og innovationshøjden måske lavere. Varianten kan i givet fald vanskeliggøre matchet af partnerne, hvor der lægges vægt på andre forhold end selve innovationsudfordringen.

Variant 2

Partnernes to udfordringer er forskellige og kræver forskellige forudsætninger at løse.

FORDELELE ved denne variant, er at det er en direkte forlængelse af den allerede afprøvede model. Forskellige udfordringer giver mulighed for, at der opstår synergi, hvor det ikke var forventet. Ved ikke at lægge vægt på, at udfordringerne ligner hinanden, kan der fokuseres på at matche partnerne ud fra faglighed og god kemi.

ULEMPERNE er, at det i denne variant kan være mere vanskeligt at prioritere forløbet, fordi afkastet er mere indirekte. Der skal bruges flere ressourcer end i variant 1, for at partnerne sætter sig ind i hinandens udfordringer og deres kontekst. Det kan måske være vanskeligere at rekruttere virksomheder til forløbene, fordi de skal indse, at et engagement i en institution kan være relevant for dem selv.

➤ Forløbet

Inden konceptet markedsføres over for potentielle partnere, skal mødeaktiviteten beskrives. Det bedste valg synes at stå mellem et komprimeret workshopforløb eller et længere forløb med flere arbejds møder ("deep dives"), hvor der er tilstrækkelig tid til såvel den kreative/ideskabende fase som den innovative/bearbejdende fase. Uanset valg af koncept er det vigtigt, at facilitator ikke bremser partnernes proces, men følger dem, hvor de er i fasen, ligesom facilitator ikke må udgøre en flaskehals for kommunikation mellem partnerne.

I den indledende fase afsættes der tid til, at først og fremmest facilitator lærer de deltagende virksomheder og institutioner at kende og får et indblik i den faglighed, de repræsenterer. I de længerevarende forløb har

facilitator tilstrækkelig kapacitet og fleksibilitet til at tilpasse forløbets kadence efter deltagerne, og mødetidspunkter og deadlines fastlægges fra starten.

Uanset hvordan partnerne matches, afsættes der også tilstrækkelig tid i starten af forløbet, til at partnerne lærer hinanden at kende. I variant 2 er denne fase vigtigere end i variant 1, idet forskelligheden mellem institution og virksomhed kan binde dem endnu mere sammen, hvis der gives plads til at bearbejde forskel-

Det optimale forløb balancerer mellem det kreative, det faglig og en god struktur.

lene. I de komprimerede workshopforløb kan partnerne også informeres skriftligt forudgående.

Både komprimerede workshopforløb og længere forløb i variant 1 og variant 2 kan tilrettelægges som et individuelt forløb for hvert partnerskab eller som et

fælles forløb for flere partnerskaber. I de individuelle forløb kan partnerne koncentrere sig om deres egne udfordringer og om at skabe synergi mellem hinanden, og – ikke mindst – er kalenderplanlægningen den lettest mulige. De fælles forløb kan bestå i, at de parvise forløb suppleres med en fælles workshop for alle deltagere ved forløbets start og afslutning. Desuden kan der indlægges et til to fælles møder undervejs, hvor deltagerne får mulighed for at udveksle erfaringer. Jo flere fælles aktiviteter, jo mere vanskelig bliver planlægningen. De individuelle forløb styrker de enkelte partnerskaber, mens de fælles forløb styrker en bredere netværksdannelse mellem virksomheder og institutioner.

Erfaringerne fra de gennemførte forløb viser, at opgaven med at dokumentere forløbet og sikre opfølgning på møderne bedst varetages af facilitator.

Workshops og møder i forløbene skal planlægges fra starten med så stor hensyntagen til deltagerne som muligt. Især undervisernes skemalagte dage er en barriere, der skal tages højde for, med hensyn til både hvornår på året forløbet gennemføres og i den konkrete planlægning. Det vil lette forløbet, hvis det lanceres i det tidlige forår og planlægges for det følgende skoleår.

Facilitators tilstedeværelse er mere eller mindre nødvendig i forhold til, hvor i processen partnerne er, og hvor selvstyrende de er i forhold til skabelse af innovationskraft. Facilitator er fx væsentlig for at fastholde deltagerne tilstrækkeligt længe i den kreative fase til, at der er vendt nok ideer og forslag til at have grundlaget for innovative løsninger, og sikre at de ikke for hurtigt går over til løsnings- og virkeliggørelsesfasen.

Variant 1

Facilitator introducerer og anvender en innovationsmodel, der er udviklet til brug for organisationsudvikling og/eller udvikling af menneskelige ressourcer.

Indledningsvis introducerer facilitator innovationsmodellen for deltagerne hos de enkelte partnere. Dette sker bedst ved et møde, der suppleres med en skriftlig præsentation af forløbets overordnede rammer og målsætning. Især ved partnere, der ikke har særlig viden om innovationsprocesser, skal facilitator bidrage til formidling af modellen til deltagerkredsen. Facilitator kan udsende dagsordener/programmer forud for møderne.

Det første møde mellem partnerne/startworkshoppen varer to dage, så der er tid til, at partnerne lærer hinanden at kende og trænes i at arbejde efter innovationsmodellen.

Facilitator planlægger og faciliterer hele forløbet, dokumenterer og følger op. Facilitator tilpasser sin rolle og funktion efter processen og deltagerne. I det omfang facilitator formidler mellem partnerne, er det afgørende, at der er ressourcer og nærvær til at handle løbende, så facilitator ikke bliver en barriere for kommunikationen mellem partnerne.

Forløbet afsluttes med en fælles workshop, hvor deltagerne styrker deres indbyrdes netværk og udveksler erfaringer med udmøntning af de valgte løsninger og med den interne innovationsudvikling.

I et komprimeret workshopforløb er facilitator på samme måde til stede under alle processens faser. Processen afsluttes sammen med workshoppen, og det er op til partnerne selv at fastholde relationerne.

FORDELENE ved variation 1 er, at partnerne får mulighed for at koncentrere sig om indhold og relationer, mens de bliver ført igennem processen af facilitator. Ved at informere om processen inden møderne kan facilitator formindske deltageres nervøsitet over for en anderledes proces.

ULEMPERNE er, at processen kan blive snærende og begrænsende for deltagerne. Ved at informere om processen inden møderne kan processen blive bundet uhensigtsmæssigt, og deltagere kan fravælge at deltage ud fra deres forventning om, hvad der vil ske på mødet.

Variant 2

Facilitator introducerer og anvender en eller flere innovationsmodeller, deltagerne er nødt til at videreudvikle for at kunne anvende til brug for løsning af deres innovationsudfordringer. Partnerne involveres således fra starten i at udvikle forløbet inden for de givne rammer samtidig med, at de selv gennemgår det.

Det første møde mellem partnerne/startworkshoppen varer to dage, så der er tid til at partnerne lærer hinanden at kende og samarbejder om at sætte rammen for deres partnerskabsforløb.

Facilitator deltager i første og sidste møde i processen og sparrer med deltagerne om udvikling af forløbet og sikrer, at forløbet har tilstrækkelig fremdrift. Facilitator deltager ikke i arbejdsmøderne, hvor deltagerne selv følger egen innovationsproces, dokumenterer og følger op.

FORDELENE ved variant 2 er, at deltagerne udfordres mest muligt og dermed har mulighed for at opnå størst innovationskraft gennem forløbet. Forløbet vil bringe partnerne tæt sammen og dermed skabe god grundbund for fortsat partnerskab.

ULEMPERNE ved variant 2 er, at det ikke er sikkert, hvordan forløbet vil udvikle sig, og der er den største risiko for at deltagerne går i stå og ikke opnår de forventede resultater.

➤ Forankringen

Den videre forankring af viden og kompetencer fra forløbet afhænger af deltagernes engagement, ledelsesopbakningen og af, om partnerskabet er fortsat efter forløbet.

Fortsættelse af partnerskabet vil næppe afhænge af, om der afholdes et faciliteret møde med to partnere, efter at forløbet er afrundet. Enten har man fortsat en gensidig interesse og har fortsat samarbejdet, eller man er "svømmet i hver sin retning". Derimod vil det underbygge udbyttet af partnerskabsforløbene at samle en bredere kreds af deltagere for at udveksle erfaringer. Dels vil det motivere til at fastholde den individuelle udviklingsproces, dels vil det understøtte det uformelle innovationsnetværk blandt virksomheder og institutioner.