

Aktørerne bag DINOVA projektet har opnået en række erkendelser gennem projektet:

*Diversitet – fra ydre til indre perspektiv*

*Dynamik – vekslen mellem enshed og forskellighed som drivkraft i innovationsprocesser*

*DINOVIATION – en innovationsbevidsthed i hele organisationen*

*Innovationskapacitet – innovationskompetencer hos alle medarbejdere*

*Dynamisk ledelse – sætte rammer og give slip på samme tid*

*360 graders innovation – alle aspekter tænkes med*

*Innovationsalliance – komplementaritet en forudsætning for synergi*

### ***Diversitet – fra ydre til indre perspektiv***

Den synlige diversitet på parametre som etnicitet, alder, køn og uddannelse ikke er så interessant i sig selv. Det er primært den individuelle/personbårne diversitet, der er relevant som innovationskraft. Det at en medarbejder træder i karakter i forhold til sit arbejde, med de værdier og holdninger han eller hun har. At både værdier og holdninger så ofte bunder i nogle synlige forskelle er først interessant i anden omgang. Det betyder også, at der sagtens kan findes en frugtbar diversitet i en på overfladen meget homogen medarbejdergruppe. Det handler blot om få den personlige diversitet frem vha. forskellige øvelser, og det kræver ikke mindst at få skabt en tillid blandt medarbejderne til, at de tør træde i karakter i forhold til hinanden og deres arbejdsopgaver. Når de individuelle perspektiver kommer i spil, skabes der sprækker i hverdagspraksis som åbner op for forandringer i organisationen.

### ***Dynamik – vekslen mellem enshed og forskellighed som drivkraft i innovationsprocesser***

Denne måde at arbejde med diversitet på giver mulighed for at veksle mellem forskellighed og enshed. I den daglige drift kan for stor diversitet være en ulempe, og når nye løsninger skal prøves af i driften, kan det være en fordel at nedtone diversiteten. Værktøjerne kan synliggøre diversiteten og sætte den i spil, når der skal tænkes nyt, og omvendt hjælpe med at holde igen, når ideerne skal afprøves i praksis. På den måde kan der skabes en dynamik i organisationen, som er en vigtig forudsætning for innovation. En innovationsproces veksler mellem idéudvikling og afprøvning/implementering som kræver hhv. kreativitet og struktur. Den dynamik kan understøttes ved at betone eller nedtone medarbejdernes diversitet og ved at introducere en ekstern diversitet i form af blandt andet andre fagperspektiver, værdier og teknologier. Det skal til for at sætte skub i ideudviklingen.

### **DINATION – en innovationsbevidthed i hele organisationen**

Innovation bliver fra starten af meget mere vedkommende og motiverende, hvis medarbejdernes individuelle perspektiver er udgangspunkt for aktiviteten. Ofte er innovation en fjern aktivitet, der bedrives i et afgrænset hjørne af organisationen af nogle få dedikerede ildsjæle. I DINOVA har dagsordenen været vendt på hovedet: Alle medarbejdere skal involveres for at skabe så stor diversitet muligt. På den måde bliver hver enkelt medarbejder naturligt værdsat som en uundværlig del af innovationsprocessen; selv brokovedet i hvis brok, der ofte gemmer sig nogle gode ideer eller nogle indsigter, der kan gøre de andres idéer endnu bedre.

Det giver også plads til de stille og mere reflekterende medarbejdere, hvis ideer ikke sjældent viser at have mere substans, end ideer fra de medarbejdere som altid melder sig på banen. Der bliver kort sagt flere og mere kvalificerede ideer at arbejde med og måske som det vigtigste, er modstanden mod forandringer overvundet allerede inden de sættes i værk, da alle har en personlig andel i ideerne. Gennem et længerevarende innovationsforløb (½-1 år), hvor medarbejderne gradvis opdager værdien af hinandens indbyrdes forskelligheder og oplever glæden ved sammen at skabe noget nyt, kan der skabes en selvforstærkende innovationskultur i en organisation og igangsættes en innovationsproces som bliver selvkørende, eller det vi med et nyt begreb har valgt at kalde DINATION.

### **Innovationskapacitet – innovationskompetencer hos alle medarbejdere**

Når alle medarbejdere er involveret, kan en organisation opbygge en blivende innovationskapacitet i løbet af et innovationsforløb. Det kræver dog, at der er fokus på både konkrete resultater og læring undervejs. Innovation handler ikke blot om at få ideer men også om at realisere dem, så de skaber værdi. Der skal derfor hele tiden veksles mellem at generere ideer, teste dem i praksis, videreudvikle dem og endelig implementere dem. Det kræver mange forskellige kompetencer lige fra kreative evner i idéfasen, over kritisk sans og struktur under afprøvning og udvikling, til gode kommunikationsevner og organisatorisk og strategisk indsigt i implementeringsfasen.

Så her er det en klar fordel at have alle medarbejdere med og en styrke at have en stor diversitet af både faglige og personlige perspektiver. Under et længerevarende innovationsforløb, finder hver medarbejder deres optimale rolle i processen og opdager, hvordan de med deres forskellige evner komplementerer hinanden. Når medarbejderne løbende bliver præsenteret for brugbar viden, teori, nye metoder og redskaber som de kan bruge i deres innovationsprojekter, opbygger de spidskompetencer inden for hver deres foretrukne felt og får øget indsigt i hinandens spidskompetencer. I takt med at ideerne udvikler sig og blive mere og mere konkrete, får alle medarbejdere både evnen og modet til at kaste sig ud i nye og større projekter. At inddrage alle medarbejdere og arbejde med at sætte deres indbyrdes diversitet i spil er ganske vist mere ressourcekrævende end blot at sætte på en lille gruppe ildsjæle som innovationsfrontløbere. Til gengæld kan der med denne diversitetstilgang skabes en bredt funderet og vedvarende innovationskapacitet i organisationen, og det kan hurtigt give return on investment i form af bedre og mere radikale innovationer og en hurtigere og mere smertefri implementeringsproces.

### *Dynamisk ledelse – sætte rammer og give slip på samme tid*

Lederens rolle er en spejling af dynamikken i innovationsprocessen. Den er en vekslen mellem at sætte rammer og give slip. Lederen skal sætte en dagsorden, hvor diversitet er en værdifuld ressource, som skal anvendes til at tænke nyt og så skabe betingelserne for, at medarbejderne kan innovere.

Det indebærer at:

- skabe en medarbejderkultur båret af tillid og anerkendelse af indbyrdes forskelligheder
- turde slippe kontrollen og stole på at medarbejderne ved, hvad der skaber værdi – og så træde i baggrunden eller evt. deltage på lige fod i processen
- prioritere arbejdstiden, så der er tid til kreative frirum, hvor medarbejderne kan nytænke deres arbejdsopgaver
- have så godt styr på den daglige drift, at der er plads til at afprøve ideer uden at arbejdsdagen falder fra hinanden
- at turde begå nødvendige fejl, have et beredskab til at håndtere fejl og sikre læring af dem
- opstille og formidle de overordnede værdier for organisationen og dens virke, som ideerne og innovationsprojekterne skal prioriteres efter
- opstille klare rammer for hvordan idéerne skal implementeres, herunder afklare og forhandle bl.a. økonomiske, politiske og juridisk aspekter i forhold til eksterne parter og myndigheder
- støtte og motivere medarbejderne i alle faser af innovationsprocessen, også når ideer falder til jorden og projekter slår fejl.

Lederens rolle skal alt i alt være mindre styrende og mere faciliterende og støttende.

### *360 graders innovation – alle aspekter tænkes med*

Diversitetstilgangen har den sidegevinst, at det bliver naturligt at tænke alle aspekter af en innovationsproces med. De hidtidige tilgange til innovation deler sig overordnet i to retninger: videns- og teknologidreven og brugerdreven innovation. Det karakteristiske ved dem er, at de har fokus på ét aspekt af innovation, enten viden/teknologi eller brugeren. På det seneste er der ganske vist kommet en medarbejdervariant af brugerdreven innovation til, hvor medarbejderne optræder som brugere og dermed som deltagere i innovationsprocessen.

De eksisterende forsøgsprojekter med medarbejderdreven innovation bærer i høj grad præg af en tankegang, hvor aktørerne ses som entreprenører indenfor en organisation (intrapreneurship). Her er det de få dedikerede ildsjæle, der udpeges til at drive innovation i organisationen. DINOVA-tilgangen kan derimod siges at være en mere rendyrket form for medarbejderdreven innovation, idet alle medarbejdere bliver involveret. Men den er mere end det. Ved at insistere på diversitet som drivkraft for innovation, bliver alle aspekter af en innovationsproces naturligt trukket med ind:

1. Ny ekstern viden og teknologi for at udfordre ideerne med nye vinkler og muligheder;
2. brugerne for at bringe forskellige anvendelsesperspektiver i spil;
3. andre virksomheder og organisationer for at opbygge et netværk, der kan bære ideerne igennem; og ikke mindst
4. politiske, juridiske og økonomiske rammer for at realitetsteste ideerne.

Ingen af elementerne kan udelades, hvis innovationen skal lykkes. Uden ekstern viden og teknologi bliver innovationshøjden for lav. Uden brugerne innoveres der i blinde. Uden netværket bliver innovationerne for sårbare. Uden rammerne forbliver innovationerne luftkasteller og medarbejdere efterlades med en innovationsfrustration. Og nok så vigtigt uden medarbejderne bliver der slet ikke nogen innovation. Det er mennesker der driver innovation.

Det mest oplagte startpunkt i en innovationsproces er derfor den enkelte medarbejders perspektiv. Er det først sat i spil i organisationen, er den klar til at anvende ny viden og teknologi, gå i dialog med dens brugere/kunder, opbygge det nødvendige netværk og udfordre organisationens rammer, for at innovation kan gennemføres. I DINOVA lykkedes det ikke, at få alle aspekter med i alle innovationsprojekter, men det er tydeligt, at de største succeser er opnået, hvor de eksterne perspektiver er blevet bragt i spil. En videreudvikling af DINOVA kan derfor være et bud på en ny 360 graders innovationstilgang, som sammentænker alle elementer i innovationsprocessen.

### *Innovationsalliance – komplementaritet - en forudsætning for synergi*

I tråd med denne helhedstankegang er det afgørende, at konsortier eller alliancer af aktører bag innovationsfremmende initiativer har en stor diversitet af kompetencer og viden og ikke mindst at komplementerer hinanden. Et for stort overlap af kompetencer hæmmer kreativiteten og skaber en intern konkurrence, som kan være problematisk for driften.

En ideel alliance kunne bestå af aktører der hhv:

- arbejder med kompetenceudvikling ifht. innovation på forskellige niveauer (leder, projektleder, medarbejder etc.) og inden for forskellige relevante fagområder
- generer relevant viden og forskning
- udvikler og leverer relevante teknologier og services
- arbejder med brugerinddragelse og markedsundersøgelser
- arbejder med analyse og påvirkning af rammer for innovation
- faciliterer innovationssamarbejde mellem relevante virksomheder og institutioner

For at opnå den ønskede synergi mellem aktørerne, er det vigtigt, at de forinden har opnået en fælles forståelse af innovationsinitiativet og har afklaret den indbyrdes ansvarsfordeling og samarbejdsform.