

Innovasjon gjennom samhandling

”Virkemidler for regional FoU og innovasjon” (VRI) er Norges forskningsråds satsing på FoU-basert innovasjon i regionene.

Samhandling står sentralt i VRI. Samtlige virkemidler dreier seg om dette, enten det er kompetansemegling, forprosjekter eller utveksling av personer mellom næringsliv og universitet/høyskole. Samhandling framstilles gjerne som en forutsetning for innovasjon. Det stilles sjelden spørsmål ved denne koblingen. Hvorfor er samhandling så viktig for innovasjon?

Første trinn er avgjørende

Også læring framheves som en forutsetning for innovasjon. Læring er tilegnelse av kunnskap og ferdigheter som fører til langvarige endringer av tenkesett og atferd. Begrepene læring og innovasjon ligger tett opptil hverandre. Læring er en del av innovasjon. Innovasjon innebærer i tillegg et produktivitets- eller markedsэлемент som ikke behøver å inngå i læring. Læringsprosessen kan beskrives i form av læringsstigen under:



Punkt ”0” representerer bakkenivå, dvs. før vi i det hele tatt tenker på å klatre. På dette nivået har vi ikke behov for å lære. Overgangen fra bakkenivå til trinn 1 skjer ikke nødvendigvis av seg selv. Noe eller noen må gjøre oss oppmerksomme på at det finnes

nye, aktuelle muligheter. Her kommer samhandling inn. Dialog eller det å lytte til andre gjør at vi blir oppmerksomme på at det er noe vi ikke vet. Dette er et særdeles viktig trinn i læringsprosessen. Samtidig er det gjerne ubehagelig fordi vi ikke ønsker å innrømme verken overfor oss selv eller andre at det er noe vi ikke vet.

Vi nevnte ovenfor at samhandling øker sjansen for at vi oppdager at det er noe vi ikke vet. I september gikk Frampå-konferansen av stabelen i Kristiansand. Der noterte jeg følgende utsagn: ”Hvis alle kan det samme, har vi ikke noe å lære av hverandre.” Dette tilsier at satsing på mangfold ytterligere vil stimulere læring og forhindre stagnasjon.

Ingen felles enighet uten samhandling

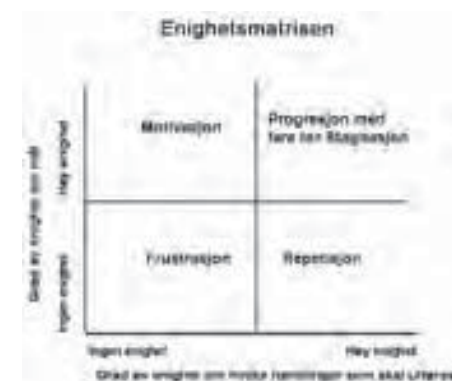
Før igangsettelse av en endringsprosess i en organisasjon eller region, er det viktig å vurdere hvor enige aktørene er langs to dimensjoner. Den ene dimensjonen handler om hvor enige aktørene er om hva de vil oppnå, dvs. enighet om mål. Den andre går på enighet om årsak og virkning, dvs. om hvilke handlinger som vil gi ønsket utfall. Dette utfallet trenger ikke å være relatert til et overordnet mål.

Et eksempel fra VRI Samhandling er at prosjektledelse og kompetansemeglere er enige om at besøk hos bedrifter (årsak) gir tellekanregistrering (virkning). En slik handling kan repeteres over lang tid selv om aktørene ikke blir drevet av et felles overordnet mål.

Ingen av kvadrantene er riktigere enn de andre. En endringsprosess starter gjerne i nedre venstre kvadrant og videre mot høyre. Etter hvert blir vi opptatt av mål, og ferden går videre til høyre øvre kvadrant. Det å være enige om både mål og handlinger kan synes besnærende, men organisasjoner som er lenge i denne kvadranten, blir lite mottakelige for endring og dermed heller ikke for læring. Dette kan sammenlignes med et fenomen som kalles ”nærsynthet”. Typiske trekk ved denne nærsyntheten er (i) å tenke kortsiktig heller enn langsiktig, (ii) å ignorere det store bildet og (iii) å ignorere feil. På grunn av

markedsforhold i endring, kan det fort skje at organisasjonen beveger seg over i en av de andre kvadrantene igjen. Og slik bør trolig ferden fortsette.

Det ligger i sakens natur at samhandling er en forutsetning for felles enighet om både mål og hva som skal gjøres. Uten dialog kan vi rett og slett ikke vite hvor enige eller uenige vi er. Samhandling er også viktig for å få fram i hvilken grad vi ikke er enige. En slik diagnostisering er nyttig for å kunne finne ut hva vi skal gjøre for å komme videre til neste kvadrant.



Modellen er basert på enighetsmatrisen til Christensen et al. (2006): The tools of cooperation and change, Harvard Business Review, October: 73-80. Betegnelsene ”frustrasjon”, ”motivasjon” osv. har vi satt på grunnlag av egne forskningsresultat.

Ragnhild Wiik, IRIS
Prosjektleder VRI Forskning i Rogaland

