



Samfunn

Christine B. Meyer, professor
ved Norges Handelshøyskole



Christine B. Meyer Innovasjonsmuskelen trenger trening

Slik talentfulle idrettsutøvere må trene for å vinne konkurranser, må også organisasjoner hele tiden trene for å bli bedre på å innovere.

● Er det slik at etablerte bedrifter må forberede seg på å gå ned i solnedgangen og bli utkonkurrert av nye og yngre, aggressive konkurrenter?

Og er det slik at offentlige virksomheter uten press fra markedskrefter sovner i sokkene?

Eller kan etablerte virksomheter i både privat og offentlig sektor utvikle innovasjonsmuskler og fornye seg?

I Race-programmet på NHH har vi tro på at de etablerte virksomhetene kan bite fra seg, og vi benyttet tiden under pandemien til å fordype oss i hvordan etablerte bedrifter kan utvikle innovasjonskapasitet.

Innovasjonskapasitet kan ses på som en muskel og akkurat som talentfulle idrettsutøvere må trene for å vinne konkurranser, så må også organisasjoner hele tiden trene for å bli bedre på å innovere. Det at Norge stikker av med 17 medaljer i vinter-OL i 2022 er ikke noen tilfeldighet, det er et langsiktig og systematisk arbeid, og bak suksessen ligger det utallige treningstimer og en klar strategi for hvor en skulle.

Å ha talent og trene mye er ikke noen garanti for å vinne, men sjansen for å vinne øker betraktelig. Eller som Kjetil André Aamodt sa det etter å ha vunnet en gullmedalje med en hundredel: «Jo mer jeg trener, jo mer flaks har jeg».

Slik er det også med virksomheter, med økende trening øker også sjansen for å lykkes med innovasjoner.

Nå er organisasjoner noe mer enn et «one-man-show». Det er i samspillet mellom mennesker organisasjoner kan bygge innovasjonskapasitet. Vi synes dingsene og



↑ Etter å ha vunnet en gullmedalje med en hundredel sa Kjetil André Aamodt: «Jo mer jeg trener, jo mer flaks har jeg». Foto: Tor Richardsen

populær og mye omtalt løsning innenfor organisasjonen er å etablere en ny enhet ved siden av den etablerte virksomheten og gi den nye enheten et klart innovasjonsmandat, en såkalt tohendig løsning.

VG har med stor suksess etablert slike innovative enheter igjen og igjen for å bryte med det etablerte.

En annen populær løsning som krysser grensene, er å inngå partnerskap med oppstartsbedrifter. Dette høres både fristende og tilforlittelig ut, men de som har prøvd dette, vet at det å få til samarbeid mellom elefanten og myggen er en krevende, men langt fra umulig øvelse.

Det er derfor ikke tilfeldig at vi har fått en rekke oppstartsmiljøer som fungerer som brobyggere mellom elefantene og myggene.

Felles for alle de ulike løsningene er at for å få dette til, så nytter det ikke bare skru på en ting i organisasjonen, enten det nå er ledelse og styring, incentiver, kultur, arbeidsprosesser, teknologisk infrastruktur, kompetanse eller andre elementer. Mange virksomheter lar seg begeistre av «agil» arbeidsmetodikk og kanskje enda mer av «design thinking». Det er vel og bra, men det er ikke nok å endre arbeidsprosessen.

For at agil metodikk skal virke, er det nødvendig at ledelsen gir teamene stor frihet til å jobbe selvstendig, men dog ikke for stor frihet til å bare drive utvikling og innovasjon på kundenes premisser. Samtidig gir det lite mening å arbeide etter agil metodikk hvis teknologien daterer seg tilbake til forrige århundre og en endring i ett system gir masse og uønskede følgevirkninger i andre systemer.

Faktisk er det slik at gammel bagasje, som foreldet teknologi, er et av de områdene der de etablerte virksomhetene sliter mest. Og som ikke det er nok, hvis en ikke

har en kultur som understøtter at det er helt ok å eksperimentere og feile, ja da blir det ikke enkelt å trene på å bli mer innovative.

En liten digresjon her er at dette er haket vanskeligere i offentlig sektor, der feil begått av virksomhetene ofte resulterer i krav fra toppen om enda mer kontroll – en kontroll som ikke akkurat understøtter den innovative retningen.

Det er blitt å snakke om innovasjon og si at en leder en innovativ virksomhet. Medarbeidere trekkes til innovative virksomheter og til virksomheter som har formål som engasjerer utover det å skulle drive mest mulig effektivt. Men skal dette bli mer enn fargerik pynt på kaken, så holder det ikke med enkelt stunt der toppledelsen begeistret forteller at: «Nå skal vi bli mer innovative!»

Det å bygge innovasjonskapasitet er et systematisk, langsiktig og ressurskrevende arbeid hvor en åpner for å slippe en helt annen, eksperimenterende og lov-til-å-feile mentalitet løs i organisasjonen.

Ledere som ønsker å slippe løs slike krefter, må tåle å stå i spagat og trives med det.

Det er ikke én oppskrift for å bygge innovasjonskapasitet. Det finnes mange veier til målet

de enkelte teknologiene får altfor stor plass, det er når en klarer å skape engasjement og begeistring i team av talentfulle mennesker en klarer å lykkes med å bli mer innovativ.

Det er ikke én oppskrift for å bygge innovasjonskapasitet. Det finnes mange veier til målet. Noen løsninger kan en klare å få til innenfor organisasjonens grenser, for andre må en krysse grensene og samspille med andre organisasjoner og aktører. En

Debattansvarlig: Vidar Iversen
Telefon: 22 00 10 59
Sentralbord: 22 00 10 00
Epost: debatt@dn.no

Hovedinnlegg/kronikk:
Inntil 4500 tegn med mellomrom
Underinnlegg/replikk:
Inntil 1500 tegn med mellomrom
Legg ved portrettfoto

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.

Mer debatt
side 28-31