

JOBBS & LEDELSE



Døren på gløtt fo

Ny kobling: Et nytt doktorgradsprogram kobler forskerstudenter og næringslivsledere. Målet er mer og bedre forskning på innovasjon, med norske «caser».

FORSKNING

ANNE SKALLEBERG GJERDE
OSLO

Jeg skal snart begynne med datainnsamlingen og da håper jeg å kunne bruke bedriftene her. Ideene og kontaktene jeg får gjennom programmet er veldig viktige. Lederne holder oss dessuten «jordet». Det kan lett bli altfor teoretisk, det vi holder på med, sier Daniel Leunbach, doktorgradsstipendiat ved Senter for entreprenørskap ved Universitetet i Oslo.

Han er såvidt i gang med sitt andre år av den fireårige forskerutdannelsen og skal skrive avhandling om hvordan nye ideer og teknologi blir kommersialisert. Eller hvorfor det ikke skjer. Da trenger han bedrifter som åpner dørene og gir ham tilgang til informasjon om prosjekter som har lyktes og ikke lyktes.

Som én av 12 deltagere på et nytt program for doktorgradsstudenter innen innovasjon har han bedre muligheter enn mange andre til å få innpass. I forrige uke satt han til bords med 11 andre doktorgradsstu-

denter innen innovasjon, et dusin ledere i store bedrifter og Harvard-professor Michael Tushman. Den tre dager lange samlingen var den tiende på ett år.

Flaue over feil

Programmet for innovasjonsledelse og -strategi (Pims) samler doktorgradsstipendiater fra mange institusjoner og fagbakgrunner. Tanken er å skape et større og bedre fagmiljø for dem som spesialiserer seg innen innovasjon. Programleder og NTNU-professor Alf Steinar Sætre sier de har lagt opp til et



VIL HA INNPASS. Stipendiat Daniel Leunbach ved Universitetet i Oslo håper kontaktene han får under doktorprogrammet vil hjelpe ham å få tilgang på informasjon når han skal forske på innovasjon i næringslivet.

tett samarbeid med næringslivet først og fremst for studentenes skyld, slik at de skal få praktiske problemstillinger å henge teorien på. Men Sætre mener også at programmets lederforum skaper verdi for bedriftene.

– Når jeg underviser i innovasjonsledelse for masterstudenter på NTNU er de fleste av forskningsartiklene hentet fra USA. Casene er veldig ofte amerikanske selskaper. Den norske arbeidskulturen og arbeids-



■ PÅ SKOLEBENKEN. Michael Tushman er professor i innovasjon ved Harvard og var i Oslo i to dager i forrige uke for å undervise og diskutere med doktorstudenter og ledere i store norske selskaper. Begge foto: Elin Høyland

r forskere

livsmodellen er annerledes enn den amerikanske, og vi skulle gjerne hatt mer forskning på innovasjon i norske foretak. Det har vært vanskelig å få norske selskaper til å åpne seg for den type henvendelser fra doktorgradsstudenter og forskere. Det er mange gode unnskyldninger der ute. Særlig når det kommer til innovasjon er det viktig at forskere slipper inn hos bedrifter for å studere feilgrep. Det er det aller mest læring i, sier Sætre.

Men det er ekstra vanskelig?

– Ja, det er ekstra vanskelig å snakke om det som har gått galt. Det ene av de ti prosjektene som gjør suksess får mye oppmerksomhet. Men hva med de ni andre? Vi trenger mer åpenhet og forskning på hvorfor noe går galt. Det vil øke sjansen for å lykkes. Feilgrep bør være en hedersbetegnelse. Da har du i det minste prøvd. Forskning viser dessuten at de som har prøvd og feilet har like stor

sjanse for å lykkes ved neste forsøk, som de som har prøvd og lykkes. Det minst verdifulle er å ikke prøve, sier han.

«Viktig bindeledd»

– Det å gjøre feil er en helt naturlig del av innovasjon, og bedrifter som er redde for å gjøre feil blir aldri ledende på nyskaping. Utad er det sjelden naturlig å fokusere på mislykkede prosjekter, men innad prøver vi å diskutere dem åpent for å lære mest mulig av dem, sier Egil Hogna, direktør for nedstrøm i Yara.

Han deltok på samlingen, og sitter også som styreprerentant i Forskningsrådets program. To av de fire deltagerne i programmet som er «næringsph.d.» er ansatt i Yara. Ordningen innebærer at doktorgraden blir finansiert som et spleiselag mellom Yara og Forskningsrådet. Hogna sier engasjementet for samarbeid med næringslivet nettopp er et

resultat av et tidligere feilgrep.

– Etter en periode med dårlige resultater på slutten av 90-tallet gjorde selskapet en meget vellykket snuoperasjon. Imidlertid ble forskning og utvikling kuttet vel mye, og vi har nå vært igjennom en tidkrevende gjenoppbygging av kompetanse. Hvis vi en gang i fremtiden skulle oppleve lignende harde tider, håper jeg vi klarer å unngå like store reduksjoner i forskning og utvikling som forrige gang, sier Yara-direktøren.

Han håper mange av kandidatene på doktorgradsprogrammet havner i næringslivet.

– Doktorstudenter er et av de viktigste bindeleddene mellom universiteter og næringslivet. I fasen de er i nå er det derfor viktig at vi i næringslivet bidrar med praktiske spørsmål som er viktige for oss å få svar på, og som studentene kan lære av, sier Hogna.

anne.gjerde@dn.no

Prøver å samle ensomme ulver

OSLO: NTNU-professor Alf Steinar Sætre lærte selv av tidligere feil da han utformet det nye doktorgradsprogrammet. Han tok utgangspunkt i en rapport som viste at knapt to tredjedeler av doktorgradsstudentene hadde gjennomført graden 10 til 14 år etter at de startet.

– Innenfor samfunnsfag hadde bare halvparten fullført. Det er katastrofalt dårlig, sier han.

Sætre gikk til stipendiatene som hadde hoppet av for å finne «feilen».

– 90 prosent av dem brukte «ensom ulv» eller «alene i en hule» for å forklare hva som var problemet. De måtte også reise verden rundt for å få med seg de gode kursene innen sitt felt. Da var det vanskelig å si nei til en god jobb i næringslivet, sier Sætre.



FANT FEILEN. NTNU-professor Alf Steinar Sætre.

Disse feilene har han forsøkt å unngå i det nye programmet, ved å blant annet ha hyppige samlinger med store, internasjonale forelesere.

– Det har vært, og er fortsatt, mange spredte forskningsmiljøer rundt om i landet på dette feltet. Det var et behov for å samle disse og få litt «trøkk» på utdannelsen innen dette feltet, sier Anja Gjærum, seniorrådgiver i Forskningsrådet.

Hun utelukker ikke en ny runde når første kull er ferdig om tre år.

DOKTORGRADSPROGRAMMET I INNOVASJON

- Den fireårige norske forskerskolen i innovasjon (NORSI) består av to programmer. NTNU og BI administrerer ett hver.
- Totalt er ti institusjoner med på å lage kursprogrammene.
- Forskningsrådet har satt av tre millioner kroner årlig til fasilitering av skolen.
- I tillegg kommer finansiering av stipendiatene, som koster nesten én

- million kroner i året inkludert lønn, driftsmidler med mer.
- 12 doktorstudenter er med i NTNUs program for innovasjonsledelse og strategi (Pims) Fire av de 12 er næringsph.d.-er, som finansieres gjennom et spleiselag mellom bedriften de er ansatt i og Forskningsrådet.
- De øvrige er «tradisjonelle» stipendiat, som blir lønnet av utdannelsesinstitusjonen de tilhører.

Innovér eller dø

OSLO: – Hvis de ikke driver med innovasjon, vil de dø som selskap, svarer Michael Tushman på spørsmål om hvilken nytte næringslivslederne har av å delta på doktorgradsprogrammet.

Harvard-professoren var invitert til Oslo for å snakke om at innovasjon i stor grad handler om ledelse og strategi.

– Lederen må kunne sette sammen et team som kan takle et paradoks. De må takle både

nåtid og fremtid på én gang, sier han.

Sjefen må også lære å skille mellom ulike typer endringer, mener Tushman.

– Innovasjon bør vanligvis ikke skilles ut i en egen, isolert gruppe i organisasjonen. Men skal organisasjonen gjøre radikale endringer som bryter med de eksisterende, bør det foregå i en separat enhet. Hvis ikke vil de tradisjonelle kreftene ødelegge for de nye.

Senker terskelen

OSLO: NTNU-stipendiat Kenneth Stålsett er blitt invitert inn i varmen av Statoil. Han skal se på hvordan team samarbeider i usikre situasjoner og nye omgivelser, og hvordan sammensetningen kan være avgjørende for om nye ideer blir satt ut i livet eller lagt i skuffen. Selv om samarbeidet med Statoil er i boks, bruker Stålsett pausene under doktorsamlingene aktivt.

– Jeg prøver å knytte så mange kontakter som mulig, for å få flere veier inn i bedriften. Da blir barrierer lavere for å få innpass og svar når jeg setter i gang med datainnsamlingen snart. Etter å ha møtt flere Statoil-ledere på samlingene,

kan jeg mer om bransjen. Jeg kan også plutselig få spise lunsj med en leder i Shell, eller andre selskaper, og få nye innfallsvinkler. Det er veldig verdifullt å kunne snakke med dem som driver med dette til vanlig og spørre «er det relevant, det jeg holder på med?», sier Stålsett. Selv ser han for seg å jobbe i næringslivet når avhandlingen er levert om tre år.

– Jeg sikter mot en lederstilling etterhvert, og tror det ligger et enormt potensial i det å ta lengre utdanning, særlig når programmet er lagt opp som det er. Når jeg er ferdig sitter jeg med et stort nettverk av toppledere og toppforskere, som jeg kan spille videre på, sier han.