



Stiftelsen Østfoldforskning

Utvikling av innovative prosesser i Borg IKT- forum

av

Trond Åge Langvik

og

Frode Ramstad Johansen

Fredrikstad

OR.21.04

ISBN 82-7520-534-4

RAPPORTFORSIDE

Rapportnr: OR.21.04	ISBN nr: ISBN 82-7520-534-4 ISSN nr: 0803-6659	Rapporttype: Oppdragsrapport
Rapporttittel: Utvikling av innovative prosesser i Borg IKT-forum		Forfatter(e): Trond Åge Langvik Frode Ramstad Johansen
Prosjektnummer: 27 00 40	Prosjekttittel: Utvikling av innovative prosesser i Borg IKT-forum	
Oppdragsgiver(e): Næringsplan Nedre Glomma v/ Fredrikstad, Sarpsborg og Hvaler kommuner		
Oppdragsgivers referanse:		
Resymè: I denne rapporten går vi gjennom en del perspektiver i forhold til begrepet innovasjon. Vi vil ta utgangspunkt i noen av de perspektiver som er beskrevet i artikkelen av Kanter (2000). Mye av det som står i denne artikkelen har sitt utgangspunkt i erfaringer fra studier av store internasjonale bedrifter. Selv om dette ikke er egenskaper som kjennetegner de fleste bedriftene i Borg IKT-forum, så kan eksemplene allikevel bidra til gi oss en bedre forståelse av innovasjon og hva som kan være drivkrefter for å fremme innovasjon. Deretter beskriver vi samskapte læringsprosesser – og hvordan dette kan bidra til mer innovasjon i nettverket. Deretter går vi gjennom resultater i forhold til nettverkets vedtekter og de synspunkter som har kommet frem i intervjuene om styremedlemmenes erfaring fra innovasjon og samarbeid (i sin tidligere karriere, i sin nåværende bedrift, og i nettverket). Vi diskuterer deretter disse observasjonene i forhold til teorien som er gjennomgått. Vi prøver til slutt å komme frem til en konklusjon i forhold til hva vi har klart å observere og hvordan man fremover kan arbeide for få til økt innovasjon i nettverket.		
Emneord: <ul style="list-style-type: none">• Innovasjon• Nettverk• Samarbeid	Tilgjengelighet: Denne side: Åpen Denne rapport: Åpen	Antall sider inkl. bilag: 29
Godkjent Dato:		
<hr/>		
Prosjektleder (sign)	Instituttleder (sign)	

Forord

Det rettes en stor takk til bedriftene i Borg IKT-forum, Fredrikstad kommune og Sarpsborg kommune for bistand til dette arbeidet. En stor takk også fordi dere tålmodig har ventet på det ferdige produktet. Vi håper at arbeidet vil bidra til en enda bedre forståelse av begreper som industrielle nettverk og innovasjon i disse. Samtidig håper vi på at arbeidet vil bidra i det strategiske arbeidet i Borg IKT-forum, men også i andre nettverk med samme problemstillinger.

Fredrikstad

Trond Åge Langvik

Frode Ramstad Johansen

1 Sammendrag

I denne rapporten vil vi først gå gjennom en del perspektiver i forhold til begrepet innovasjon. Vi vil ta utgangspunkt i noen av de perspektiver som er beskrevet i artikkelen av Kanter (2000). Mye av det som står i denne artikkelen har sitt utgangspunkt i erfaringer fra studier av store internasjonale bedrifter. Selv om dette ikke er egenskaper som kjennetegner de fleste bedriftene i Borg IKT-forum, så kan eksemplene allikevel bidra til gi oss en bedre forståelse av innovasjon og hva som kan være drivkrefter for å fremme innovasjon. Deretter beskriver vi samskapte læringsprosesser – og hvordan dette kan bidra til mer innovasjon i nettverket.

Deretter går vi gjennom resultater i forhold til nettverkets vedtekter og de synspunkter som har kommet frem i intervjuene om styremedlemmenes erfaring fra innovasjon og samarbeid (i sin tidligere karriere, i sin nåværende bedrift, og i nettverket). Vi diskuterer deretter disse observasjonene i forhold til teorien som er gjennomgått.

Vi prøver til slutt å komme frem til en konklusjon i forhold til hva vi har klart å observere og hvordan man fremover kan arbeide for få til økt innovasjon i nettverket.

2 Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1 Sammenheng.....	4
2 Innholdsfortegnelse.....	5
3 Innledning.....	6
4 Metode.....	8
5 Teori.....	9
5.1 Entreprenørskap – innovasjon og nyskaping i nettverk.....	9
5.2 Læring i organisasjoner.....	12
6 Resultater.....	15
6.1 Resultater i forhold til nettverkets vedtekter.....	15
6.2 Resultater fra intervjuene.....	16
6.2.1 Innovasjon.....	16
6.2.1.1 Innovasjon er ikke noe nytt.....	16
6.2.1.2 Verdien av å bli betraktet som innovativ.....	16
6.2.1.3 Innovasjon i samarbeid med kunder.....	16
6.2.1.4 Innovasjon bør ikke alltid være så avansert.....	17
6.2.2 Samarbeid og tilretteleggelse for innovasjon.....	17
6.2.2.1 Innovasjon i samarbeid mellom små og store bedrifter.....	17
6.2.2.2 Komplementær kompetanse.....	17
6.2.2.3 Strukturering av egne arbeidsrutiner.....	18
6.2.2.4 Relasjonsbygging.....	18
6.2.2.4.1 Uformell arena.....	18
6.2.2.4.2 Relasjonsbygging “in action”.....	19
6.2.2.5 Prosjektledelse.....	19
6.2.2.5.1 Prosessveiledning og dokumentasjon.....	19
6.2.2.5.2 Minske konkurranse om lederskapet.....	19
6.2.2.6 Arbeidsgrupper.....	20
6.2.2.7 Finansiering.....	20
6.2.2.8 Nettverket som en ressurs for kunder og medlemsbedrifter.....	20
6.3 Deltakelse på konferanse.....	21
7 Diskusjon og innspill til videre aktiviteter.....	22
7.1 Hva har denne undersøkelsen lært oss om nettverkets innovasjonsevne?.....	22
7.2 Hvordan kan man tilrettelegge det videre arbeidet i nettverket for å bedre innovasjonsevnen?.....	23
8 Konklusjon.....	28
9 Litteratur.....	29

3 Innledning

Borg IKT-forum er et kompetansenettverk for IT-relatert virksomhet i Nedre Glommaregionen med ca 40 medlemsbedrifter. Borg IKT-forum har siden etableringen i 2000 slitt med å engasjere den totale medlemsmassen, representert ved til dels lavt fremmøte på møter, få forslag fra medlemmene til nye aktiviteter i forumet osv. Samtidig har medlemmene i styret over tid utviklet meget gode relasjoner, slik at de blant annet har utviklet og markedsført produkt sammen, samarbeidet om kompetanseutvikling, gitt tilbud sammen med mer.

Enkeltpersoner i IT næringen i Nedre Glomma så også behovet for å samle IT næringen i regionen for å få oversikt over næringens størrelse og kompetanse, og for å skape en felles front overfor kommunen og næringslivet ellers i regionen. I tillegg så man et behov for å dele kunnskap for å skape felles prosjekter.

Fredrikstad og Sarpsborg kommuner har som strategi å bidra til å bygge og støtte opp under nettverk som metode for å fremme innovasjon og verdiskaping i næringslivet i regionen. Borg IKT-forum ble i sin tid etablert med bistand fra kommunene.

Forumets formål presenteres i vedtektenes § 1 Formål:

BORG IKT-forum skal være et åpent kompetansenettverk for IT-relatert virksomhet i Nedre Glommaregionen. Med IT-relatert virksomhet menes: Bedrifter eller institusjoner innenfor utdanning, eller FoU som har en vesentlig grad av sin inntjening som leverandør av IT-baserte tjenester til andre kunder.

Nettverket skal bidra med å:

1. Profilere og markedsføre medlemmenes brede kompetanse og produkter ovenfor offentlige myndigheter, institusjoner og potensielle kunder i inn- og utland.
2. Hjelp medlemmene i utviklingsprosjekter eller andre relevante tiltak der minimum 2 av nettets medlemmer skal delta.
3. Igangsette kompetansehevende tiltak som fagseminarer, foredrag, presentasjoner, bedriftsbesøk, fellesreiser til fagmesser og møter med kompetansemiljøer i inn- og utland.
4. Etablere møteplasser der medlemmene uformelt kan bli bedre kjent og diskutere, produkter/produktverktøy, utviklingstrender eller prosjekter og felles utfordringer.

Nettverket skal også søke å etablere en egen Web-side til nytte og bruk for medlemmene.

5. Styrke utdanning og rekruttering til medlemsbedriftene ved å være et bindeledd mellom myndigheter, utdanningsinstitusjoner og bedrifter, og å være en aktiv pådriver for å oppgradere og modernisere relevant utdanning.

Prosjektet som rapporten beskriver omhandler innovasjon, bedrifter i nettverk og samskapt læring, og har som formål å koble teoriene med næringens behov som uttrykt av bedriftslederne i intervjuene. Resultatene fra prosjektet skal kunne gi opphav til aktiviteter som vil fremme innovasjonen i nettverket, blant annet gjennom et eget seminar eller workshop. Erfaringene fra nettverket og selve prosjektgjennomføringen vil også kunne være av interesse for andre nettverk.

I denne rapporten vil vi prøve å synliggjøre hovedinnspillene fra intervjuobjektene – det vil si fra styremedlemmene i Borg IKT-forum – i forhold til hvilke perspektiver de har på samarbeid (i nettverk, samarbeid i grupper og samarbeid i interne prosjekter), samt synliggjøre intervjuobjektene erfaring med innovasjonsprosesser. Vi ønsker også å synliggjøre at den erfaring de har (tilegnet både fra tidligere arbeidserfaring, og fra vervet som styremedlem i Borg IKT-forum) vil kunne ha en overføringsverdi til det videre arbeidet i nettverket. Ut i fra dette vil det kunne være mulig å etablere noen hovedproblemstillinger for det videre arbeidet i nettverket, samt komme med forslag til aktiviteter som kan bidra til å videreutvikle dette arbeidet.

4 Metode

Opprinnelig skulle dette prosjektet ha blitt gjennomført etter følgende plan:

- *Dybdeintervjuer* med hver av de åtte styremedlemmene i Borg IKT-forum, hvorav flere har fungert over lengre tid
- *Analyse* av resultatene fra intervjuene i fht state-of-the-art på fagfeltet
- *Utforming av forslag til tiltak* for å fremme innovasjonen i forumet/blant forumets medlemmer
- *Gjennomføring av et seminar* med presentasjon av resultater og gjennomføring av en samskapt læringsprosess som metode for å styrke innovasjonen i forumet/blant forumets medlemmer

Det har i prosjektperioden ikke blitt anledning til å gjennomføre et seminar som først planlagt. Imidlertid så har det blitt gitt en presentasjon av resultatene på et styremøte for Borg IKT-forum. Her ble det også lagt frem forslag til videre aktiviteter. Basert på tilbakemeldingen fra styret vil det kunne være aktuelt å gjennomføre et seminar, workshop eller en konferanse, med fokus på innovasjon i nettverket. Selv om det kunne være delte meninger om en mulig effektivitet av gruppearbeide i nettverket, og realisme i forhold til bred medvirkning – så var det positive signaler fra styret i forhold til det å bruke den samskapte læringsmodellen som et utgangspunkt for fremtidig arbeid i nettverket. Planlegging og gjennomføring av en slik konferanse bør imidlertid skje i tett samarbeid med styret i Borg IKT-forum for at man skal kunne oppnå ønskede resultater.

5 Teori

5.1 Entreprenørskap – innovasjon og nyskaping i nettverk

Med dette ønsker vi å ta utgangspunkt i det perspektivet som er beskrevet av Kanter (2000) i artikkelen *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization*. I følge Kanter skjer innovasjon i et samspill mellom aktiviteter på et såkalt mikro-nivå (aktiviteter som utføres av enkeltmennesker og/eller i en gruppe med mennesker), og de forhold som er tilstede på et makro-nivå (strukturelle og sosiale faktorer). Dette er forhold i omgivelsene som kan ha en direkte eller indirekte påvirkning på de aktivitetene som skjer på et mikro-nivå. Forholdene på et makro-nivå vil kunne være drivere for aktiviteter på mikro-nivå, men de kan også virke hemmende for aktiviteter på et mikro-nivå. For å forstå disse faktorene så må man imidlertid først og fremst forstå det som skjer på mikro-nivå.

Hva kan så innovasjon være? Hva er det som kjennetegner innovasjon?

Innovasjon kan forklares som en dannelse og utnyttelse av nye idéer. Innovasjon og endring er entreprenøraktige prosesser som vil være i motsetningsforhold til administrative prosesser i en organisasjon (prosesser som har til hensikt å sørge for at fortiden repeterer seg). Utvikling av innovasjon krever derfor en annerledes praksis og en annerledes form for organisering, enn ledelse av pågående, etablerte operasjoner hvor ønsket, og forventningene, til endring er minimale. Kanter (2000) mener at innovasjon (uavhengig om de er teknologiske eller administrative – om det er produkter, prosesser eller systemer) har 4 typiske egenskaper:

1) *Innovasjon er usikkert.*

- Kilden til innovasjon, eller mulighet til å kunne innovere, kan ikke alltid forutsees.
- Det kan være veldig lite, eller ingen, presedens for å si noe om eventuelle resultater av de innovasjonsmålene man setter seg (det er vanlig med urealistiske tidsforbruk og kostnader). I følge Kanter kan det ta 10-12 år før man får en tilbakebetaling på investert kapital, i nye forretninger, som er like stor som i godt etablerte forretninger. Det kan ta 7-15 år fra man starter opp til man har en finansiell suksess, eller 3-25 år fra oppstart til kommersiell produksjon.

2) *Innovasjonsprosesser er kunnskapsintensive.*

- Prege et av individuell intelligens og kreativitet
- Interaktiv læring (læring i handling)
- Nye erfaringer akkumuleres raskt og læringskurven er bratt.
- Man er nødt til å ha tette koblinger mellom alle de som er involvert.

Kommunikasjonen må også være rask. Klarer man ikke dette kan det være stor fare for at kunnskapen går tapt – fordi i innovasjonsprosessen så er ennå ikke kunnskapen kodifisert (gjort forståelig eller beskrevet) – eller kodifiserbar (mulig å gjøre forståelig) for andre.

3) *Innovasjonsprosesser er kontroversielle (er politisk ladet).*

- Innovasjon kan oppfattes som en trussel mot det bestående – eller mot andre alternative prosesser

4) *Innovasjonsprosesser krysser grenser (er imperialistiske - utadrettede)*

- Innovasjon skjer mest i tverrfaglige miljøer, eller som et resultat av impulser ”utenfra”
- Innovasjon kan føre til endringer andre steder i organisasjonen – eller en innovasjon kan også ha som konsekvens at det må skje en innovasjon et annet sted.

Innovasjoner kan kort oppsummert sies å være usikre, sårbare, politiske og utadrettede. For at innovasjon skal kunne vokse og spre seg så bør forholdene være lagt til rette for å kunne tillate fleksibilitet, raske avgjørelser, omstendelig pleie, dannelse av koalisasjoner, og samhörighet.

Det er i følge Kanter (2000) også andre ting som kan være av interesse å vite i forhold om innovasjon og innovasjonsprosesser. Produktinnovasjoner skjer for eksempel mest i nye organisasjoner, mens prosessinnovasjoner er mest vanlige i veletablerte organisasjoner. I et produkts livshistorie så er det mest produktinnovasjon i de tidlige fasene, og prosessinnovasjon i de senere fasene. Teknologiske innovasjoner er videre mest vanlig når man har mye ressurser, administrative innovasjoner når man har knappe ressurser. Inkrementelle (stegvise) innovasjoner er mest vanlig i organisasjoner som er formaliserte og sentraliserte, mens radikale innovasjoner er mest vanlig i komplekse og desentraliserte organisasjoner.

Derfor kan det være en hjelp å se på innovasjon som et sett av prosesser – det vil si aktiviteter i ulike faser. I de ulike fasene vil det være faktorer som, i ulik grad, vil være styrende for selve prosessen. Det er ikke slik å forstå at innovasjon nødvendigvis i alle sammenhenger

skjer i en seriell sekvens – og det er heller ikke naturlig at det er klare skillelinjer mellom de ulike fasene. Kanter (2000) har for eksempel delt innovasjon opp i følgende aktivitetsfaser:

- Idégenerering og aktivering av innovasjon (*hvordan skapes innovasjon?*). Innovasjoner starter ofte ved at noen ser en ny mulighet. Derfor bør det være viktig å få til arbeidsforhold hvor dette kan skje. Man må ha tett kontakt med sluttbrukerne av innovasjonen. Det kan også være å sørge for at det er tett kontakt med teknologer og markedsfolk i samme organisasjon. Noen ganger kan det være en fordel at man får inn nye personer med nye ideer. Det er derfor viktig at man i denne fasen ikke er for lukket men at man er åpen for innspill med omgivelsene (både overfor interne og eksterne aktører).
- Oppbygging av koalisjoner (*hvordan bygger man opp evnen til å gjennomføre en innovasjon?*). Når man først har klart å konkretisere ideene så må disse selges til potensielle allianser, både internt og eksternt. Her vil det være viktig å tilgang til informasjon (data, teknologisk kunnskap, politisk etterretning), ressurser (i form av penger, materiale, plass, tid), og støtte (oppbacking, godkjenning, velvilje). Når det gjelder å finne ut hvem som skal være med i disse koalisasjonene så bør man sørge for at det er gjensidig nytte og avhengighetsforhold. Man bør også sørge for at det er meget god kommunikasjons mellom aktørene.
- Idérealisering og produksjon av innovasjon (*hvordan overfører man en idé til en realitet?*). Her kan man for eksempel etablere grupper eller team som har som hovedoppgave å slutføre ideen til praktisk anvendbare produkter eller prosesser. Dette er oppgaver som ofte bør skjermes fra den ordinære driften, men man må sørge for at det likevel er kontakt med resten av organisasjonen. Kontinuitet i arbeidsstokken kan her være en suksess faktor.
- Overføring og diffundering (*hvordan overfører man innovasjonen til de som vil ta den i bruk?*). Man kan for eksempel sørge for at markedet, eller en organisasjon, er best mulig forberedt på å ta i mot innovasjonen og at behovet for endringer er minimale når først innovasjonen skal implementeres. Man kan for eksempel etablere egne grupper som skal sørge for at de nye ideene blir tatt i bruk.

Dette gjelder altså ikke bare for produktinnovasjoner, men kan også gjelde for organisatoriske innovasjoner, prosessinnovasjoner og systeminnovasjoner.

5.2 Læring i organisasjoner

”Glem dine gamle og forslitte ideer om ledelse. Den mest vellykkede bedrift i 1990-årene vil være den lærende organisasjonen. Evnen til å lære fortene enn konkurrentene er trolig det eneste varige konkurransefortrinn.”
(Senge, 1990)

Dette sitatet er hentet fra Peter Senge’s bok *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. En bok fra 90-tallet, men like aktuell i den dag i dag. I de senere årene har det også blitt et større fokus på samarbeid og læring i nettverk. I en slik setting kan det være viktig å se på Borg IKT-forum som en lærende organisasjon.

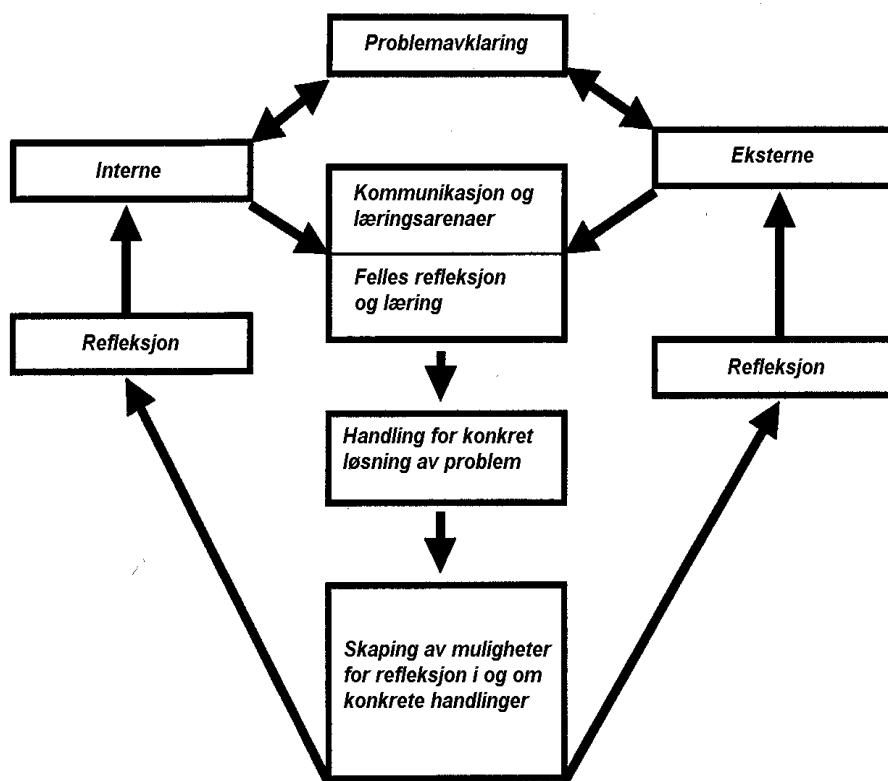
Når man diskuterer hva som kjennetegner læring i organisasjoner får man ofte mange forskjellige definisjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Som eksempler kan nevnes:

- *En organisasjon lærer hvis den gjennom å behandle informasjon forandrer handlingsrommet av mulige handlinger som den kan gjennomføre*
- *En lærende organisasjon er en organisasjon som er flink til å utvikle og tilegne seg kunnskap, og til å modifisere atferden i forhold til ny kunnskap og innsikt*
- *En lærende organisasjon er en plass hvor mennesker kontinuerlig finner ut hvordan de skaper sin egen virkelighet, og hvordan de kan forandre den.*

Selv om det finnes mange forskjellige definisjoner, så har de til felles at de inneholder både en *kunnskaps-* og en *handlingskomponent*.

All læring i organisasjoner begynner med at noen reflekterer over noe man har erfart (som er av relevans for organisasjonens virksomhet). For at denne erfaringsbaserte, eller også kalt tause, kunnskap skal være et grunnlag for læring i organisasjonen (og ikke bare fortsette å være en individuell læring), så må man sette ord på denne tause kunnskapen slik at den kan kommuniseres til andre.

Samskapt læring handler om læring via sosiale prosesser, det vil si i samhandling med andre mennesker. Dette sees ofte på som en forutsetning for å tilegne seg den tause kunnskapen som de fleste besitter. Den tause kunnskapen læres best gjennom *praktisk arbeide*, ved å være med i handlingen og prøve det ut selv. I den samskapte læringsmodellen er det et fokus på etablering av læringsarenaer hvor dette er mulig. En organisasjon trenger å skape møteplasser hvor sosial utveksling og kommunikasjon kan skje. Disse møteplassene kan betraktes som en arena hvor man kan tilrettelegge for samskapt læring (Levin & Klev, 2002). (Se også Figur 1). Arenaen kan altså fungere som et sted hvor man systematisk kan *prøve ut*, og *trene på*, og *reflektere* over nye handlingsmønstre. Arenaene vil på denne måten skape en mulighet for dialog og refleksjon over den kollektive praksis. Levin & Klev fremhever i sin bok at det å skape effektive læringsarenaer vil kunne være et viktig ledd i gjennomføring av endringsprosesser i en organisasjon. Man kan her ta utgangspunkt i teknikker som brukes i søkekonferanser og dialogkonferanser (for å nevne noen eksempler). At en organisasjon bruker disse teknikkene bør ikke automatisk bety at organisasjonen er lærende, men det vil bidra til å sette i gang prosesser som øker refleksjonsgraden, og på grunn av dette kanskje også bidra til økt innovasjon- og nyskapingsevne.



Figur 1 Den samskapte læringsmodellen (Levin & Klev, 2002)

Med dette som utgangspunkt bør man da kanskje anse det som en hovedoppgave å utvikle nettverket til en ”lærende organisasjon” for å kunne få til innovasjon og nyskaping i praksis. Den erfaringen og kunnskapen som er bygget opp hos deltakerne i styret for Borg IKT-forum (både formell kompetanse og realkompetanse i form av livserfaring og arbeidserfaring fra tidligere arbeidsliv og i nettverket), vil kunne være et godt utgangspunkt for å drive frem innovative prosesser. Hovedutfordringen kan imidlertid være å finne ut hvordan man tilrettelegger for at denne kompetansen kommer til praktisk anvendelse i nettverket som helhet.

6 Resultater

Vedtektene har fem hovedområder som forumet skal arbeide etter og det gjøres her en meget kort oppstilling av enkelte resultater i forhold til dette. Deretter kommer en gjennomgangen av resultatene fra intervjuene.

6.1 Resultater i forhold til nettverkets vedtekter

Nettverket skal arbeide for å –

- Profilere og markedsføre medlemmenes brede kompetanse og produkter ovenfor offentlige myndigheter, institusjoner og potensielle kunder i inn- og utland.
 - *Forumet har markedsført seg gjennom flere kanaler, blant annet SAS-magasinet Scandorama, annonser ifm møter og i et eget magasin som er distribuert til alle næringsvirksomheter i fylket. Forumet har god kontakt med næringsavdelingene i kommunene.*
- Hjelp medlemmene i utviklingsprosjekter eller andre relevante tiltak der minimum 2 av nettets medlemmer skal delta.
 - *På dette punktet kjenner vi ikke til noen aktivitet.*
- Igangsette kompetansehevende tiltak som fagseminarer, foredrag, presentasjoner, bedriftsbesøk, fellesreiser til fagmesser og møter med kompetansemiljøer i inn- og utland.
 - *Det er gjennomført flere fagmøter hvor både interne og eksterne har deltatt, men dette har ikke karakter av en fast struktur.*
- Etablere møteplasser der medlemmene uformelt kan bli bedre kjent og diskutere, produkter/produktverktøy, utviklingstrender eller prosjekter og felles utfordringer. Nettverket skal også søke å etablere en egen Web-side til nytte og bruk for medlemmene.
 - *Det er gjort forsøk på å etablere IT-pub som et sosialt/faglig møtested, uten at dette har lyktes. Det er gjennomført en rekke medlemsmøter i form av frokostmøter med mer. forumet har ikke lyktes med å etablere en fast møteplass med kontinuitet. Forumet har etablert en egen nettside på*

www.borg-ikt.org, samt det er etablert en epostliste som benyttes til utsending av informasjon, også bedriftenes seminarinvitasjoner med mer.

- Styrke utdanning og rekruttering til medlemsbedriftene ved å være et bindeledd mellom myndigheter, utdanningsinstitusjoner og bedrifter, og å være en aktiv pådriver for å oppgradere og modernisere relevant utdanning.
 - Flere av medlemsbedriftene har stilt opp overfor HIØ i form av forelesninger og prosjektoppgaver for studentene.

6.2 Resultater fra intervjuene

I det følgende er det gjort en samfatting av de hovedinnspill fra intervjuobjektene som handler om innovasjon, samarbeid og tilretteleggelse for innovasjon.

6.2.1 Innovasjon

6.2.1.1 Innovasjon er ikke noe nytt

Temaer som innovasjon, samarbeid og verdiskaping er ikke nye begreper for bedriftene – det som er nytt er det at man prøver å få til praktisk samarbeid gjennom et nettverk av bedrifter. Selv om det finnes unntak, så er det ofte slik at mange bedrifter i dag ikke har et fokus på innovasjon fordi de bransjen som sådann sliter med å få endene til å møtes. Dessuten så er det ofte slik at hvis de først arbeider med innovasjon så vil de på grunn av begrensede ressurser fokusere på inkrementell innovasjon (for eksempel ved å bygge på noe eksisterende) og ikke på radikale innovasjoner. De fleste bedriftene har ikke råd til å ta sjansen på å misslykkes.

6.2.1.2 Verdien av å bli betraktet som innovativ

I følge bedriftene er det en verdi i seg selv å bli betraktet som innovativ, og det å ha ansatte som er innovative er en del av dette. Imidlertid så er det ikke slik at det å ha gode idéer er ensbetydende med å være innovative. Den beste innovasjonen skjer når grupper består av av både visjonære og jordnære mennesker.

6.2.1.3 Innovasjon i samarbeid med kunder

Innovasjon skapes sammen med andre mennesker, men det er en forutsetning at det er en aktiv deltakelse. Noen ganger er det ikke *samarbeid* vi etterstreber, men *samskaping*. Innovasjoner kan også være kundedrevet, kanskje spesielt i situasjoner hvor kundene også selv har vanskelig økonomiske tider (innovasjon kan for eksempel hjelpe kunden i å få mer ut av tilgjengelige ressurser). Derfor bør for eksempel produktutvikling skje i nært samarbeid

med kundene. Kundene bør også gi nettverket mer direkte/konkrete utfordringer ved å gi uttrykk for sine behov. Lokale myndigheter, offentlige kontorer, bør også bruke lokale ressurser i mye større grad enn det de gjør i dag. Spesielt er dette viktig for å opprettholde industrien i regionen mener mange. Strategisk arbeid mot kundene og markedet er essensielt. En av bedriftene som ble intervjuet har også praktisk erfaring i å bruke seminarer som en arena for felles utveksling av synspunkter (mellom dem og kundene) i forhold til felles utfordringer. Dette resulterer ofte i konkrete prosjekter hvor kundene har et eierskap, ikke bare til den endelige løsningen, men også til utviklingsprosessen.

Eksempler på innspill:

”... vi har ofte møter og seminarer sammen med våre kunder, slik at kunden fungerer som rådgivende utvalg. Her er både store og små kunder representert. På denne måten får kundene eierskap til prosjektene. Innovasjon skapes av flere parter, men det er en forutsetning for innovasjon at partene er aktive. Det må holdes av ressurser til dette formålet. Generelt så kan det ut som at det er vanskeligere for små bedrifter å holde av ressurser til dette formålet, mens det er lettere for de store...”

6.2.1.4 Innovasjon bør ikke alltid være så avansert

Det er ikke alltid behov for ny teknologi, og for kundene vil det også kunne være slik at produktene man leverer er **for** innovative eller forut for sin tid. Man kan risikere å produsere noe som kundene ikke finner et umiddelbart behov for, eller ikke ser en nytteverdi av på kort sikt. Noen ganger kan det være slik at kundene bare kjøper det fordi det er ”kjekt å ha”.

Kundene har som regel ikke behov for avanserte løsninger, men heller produkter som er enkle å bruke og enkle å oppgradere.

6.2.2 Samarbeid og tilretteleggelse for innovasjon

6.2.2.1 Innovasjon i samarbeid mellom små og store bedrifter

Innovasjon skjer ofte i små bedrifter, men de små bedriftene trenger store bedrifter for å kunne overleve – partnerskap mellom store og små bedrifter bør være basert på komplementær kompetanse og evner innen for eksempel markedsarbeide.

6.2.2.2 Komplementær kompetanse

Når man samarbeider så finner man ganske raskt ut at man er nødt for å ha komplementære egenskaper og evner. Det vil derfor være et stort behov for å vite så mye om hverandre som mulig.

Kartlegging av tilgjengelig kompetanse bør være en viktig aktivitet for nettverket. Deretter handler det om å gjøre denne kunnskapen synlig, og deretter sette i gang aktiviteter som vil bidra til å fylle igjen identifiserte kompetansemangler. En måte å gjøre dette på er å få til et tettere samarbeid med for eksempel Høgskolen. Bedriftsmedlemmene i nettverket bør også kunne brukes mer aktivt i utdannings-/prosjekt- aktiviteter ved Høgskolen. Dette behøver ikke bare være innenfor temaer som informasjonsteknologi, men kan også være i forhold til temaer som forretningsutvikling på internasjonalt nivå og produktutvikling. For bedrifter som ikke har så mye erfaring og kompetanse innenfor markedsføring så vil felles prosjekter gi oss muligheten til å lære dette ved praktisk arbeid. Å ta kontakt med andre nettverk for å kunne lære av deres erfaring i nettverksamarbeid vil kunne være meget verdifullt.

Eksempler på innspill:

”...de store bedriftene har kanskje de ressursene som vi mangler..økonomi eller kompetanse på områder som vi mangler ..de som da er lokomotivet må være en av en annen type enn det man er selv...komplementær...”

”...trekke Borg IKT inn i studier som pågår ved Høgskolen...der er industridelen av samfunnet involvert ..det tror jeg vil kunne trekke inn IT som verktøy i generell nyskaping og innovasjon...etter min mening bør IT forsvinne som fag... IT er bare et verktøy...”

6.2.2.3 Strukturering av egne arbeidsrutiner

Noen av bedriftene har positive erfaringer med det å samarbeide med andre bedrifter i nettverket. Samarbeid med andre bedrifter fører ofte til at man blir mer strukturert.

6.2.2.4 Relasjonsbygging

6.2.2.4.1 Uformell arena

Det er lettere å bygge sterke relasjoner i lokalmiljøet, og uformelle arenaer kan ofte være et godt virkemiddel for å få dette til. I slike uformelle arenaer er det ofte lettere å få til konstruktive (eller i allefall fantasifulle) diskusjoner om konkrete problemstillinger.

Eksempler på innspill:

”Man skal ikke undervurdere verdien av å ta en øl sammen...”

6.2.2.4.2 Relasjonsbygging “in action”

Det er en generell forståelse blant intervjuobjektene at samarbeid i nettverket i konkrete prosjekter kunne være viktig. Det kan være viktig i forhold til det å skape sterke relasjoner og tillitt. Samtidig vil også vellykkede nettverksprosjekter kunne stimulere andre bedrifter i nettverket til å samarbeide aktivt. Når man samarbeider i grupper så er det viktig at deltakerne føler en forpliktelse til å bidra i samarbeidet.

Eksempler på innspill:

”...nettverket er kontaktbyggende, man kommer i kontakt med mennesker som man da kan ha glede av i andre sammenhenger... det å trekke på nettverksfordelen at man får folk sammen...rent konkret: ved å lansere prosjekter i regi av Borg IKT kan man ta vare på den balansegangen om ansvaret for å representere medlemmene kontra utfordringen i det ”å lære opp” folk... ”

6.2.2.5 Prosjektledelse

6.2.2.5.1 Prosessveiledning og dokumentasjon

Flere av medlemmene i styret for nettverket har tidligere erfaring med virksomhets- og produktutvikling (også på et internasjonalt nivå), de fleste mener at det å bruke en prosjektleder vil være av verdi for nettverket. Det er også viktig å ha et fokus på konkrete problemstillinger, men samtidig å ha en forståelse av at problemstillingene kan endres underveis. Det er i følge intervjuobjektene behov for å strukturere samarbeidsprosessene i eventuelle prosjekter, men også at noen tar hånd om dokumentasjon i løpet av prosjektene. Prosjektene skal helst ikke være kompliserte.

Eksempler på innspill:

*”...det var alltid en som samlet trådene, skrev osv,... **at** noen tok denne jobben var viktig...det behøvde ikke nødvendigvis være den samme personen, ...det er fryktelig viktig at man får oppsummeringen hele veien...”*

6.2.2.5.2 Minske konkurranse om lederskapet

Når man samarbeider i nettverksprosjekter så bør man prøve å arrangere/organisere det slik at det ikke blir konkurranse mellom nettverksmedlemmene om lederskapet for prosjektene.

Dette kan man få til ved å gi prosjektlederskapet til en mindre, ikke fullt så dominerende, medlemsbedrift, eller til en nøytral aktør fra ”utsiden” av nettverket. Å bruke en nøytral aktør vil også kunne bidra til å nøytralisere frykten for å lære bort til andre hvordan de skal ta over ”businessen”/forretningen. Denne nøytrale aktøren bør ha et fokus på prosjektledelse og behøver ikke å være fra en IKT bedrift.

Eksempler på innspill:

”Man kommer lett inn på problemstillinger om hvem som skal lede prosessene. Man må gå inn med noen premisser. Planlegging av oppgavene og premisser for oppgavene. Dette kan være like lett å få til hvis man har en mindre (ikke full så synlig) aktør som tar leveranse og lederjobben, og som gjennom forumet søker underleverandører. Da tar man bort konkurransen om lederskapet.”

6.2.2.6 Arbeidsgrupper

Hvis man klarer å etablere arbeidsgrupper, så må man passe på at disse ikke blir for store. Det bør helst ikke være mer enn 3-5 personer for å sikre en effektiv kommunikasjon. Små arbeidsgrupper gjør det også mulig å kombinere det med andre forpliktelser (som ledere i sine egne bedrifter). Tiden er en begrensende innsatsfaktor/ressurs. Små arbeidsgrupper vil også kunne sikre progresjon i prosjektene.

6.2.2.7 Finansiering

Finansiering fra regionale aktører bør være lettere tilgjengelig for prosjekter i denne typen nettverk. Når man først har fått finansiell støtte så vil dette selvfølgelig være til hjelp i produktutvikling, men det vil også kunne være et effektivt virkemiddel for å få til mer finansiell støtte – for eksempel vil dette være meget effektivt om man kan vise til dette i en forretningsplan.

6.2.2.8 Nettverket som en ressurs for kunder og medlemsbedrifter

Noen ganger så har kundene behov for avanserte løsninger som krever tilgang på ressurser de ikke selv rår over som enkeltbedrift. I slike tilfeller kan et tettere samarbeid med nettverket være en løsning. Kompetanse, både formell- og realkompetanse i nettverket bør derfor bli mer synlig for potensielle kunder – men også for de andre bedriftene i nettverket. Her har styret en viktig funksjon/rolle. Det er også viktig å synliggjøre styrke overfor kundene. Styret har også en viktig funksjon i denne sammenhengen, men det bør helst ikke være slik at det alltid er

styret som tar initiativet. Styret bør gjøre det mulig for de andre bedriftene i nettverket å bruke nettverket som en ressurs ved tilbud/anbuds arbeide. Noen kunder mener at det å ha leverandører som er en del av en større organisasjon (som f. eks. et nettverk), vil sikre at produkt og service er av god kvalitet. Å velge en lokal leverandør vil også kunne være en form for forsikring, men det vil ikke være så viktig som det å være ”stor”. Det at man er en del av et nettverk burde brukes mer aktivt av bedriftene i nettverket overfor kunder.

6.3 Deltakelse på konferanse

Basert på resultater fra Borg IKT-forum og erfaring fra et næringsmiddelnettverk i Nedre Glomma Regionen ble det skrevet et paper med tittelen ”*Innovation processes in industrial networks for regional development. How can local authorities use innovation projects in industrial networks as a tool for regional development and vice versa?*” som ble presentert på den 7. Uddevalla konferansen: "Regions in Competition and Co-operation" som ble avholdt på Høgskolen i Østfold i Fredrikstad den 17-19 juni 2004. Paperet hadde et fokus på å identifisere sansynlige fremgangsmåter for å få til økt innovasjon i de ulike nettverkene (med spesielt fokus på samskapte læringsprosesser og da spesielt basert på prinsipper i henhold til søkekonferanser), men det hadde også fokus på å diskutere mulighetene for erfarings- / kompetanse- overføring fra de industrielle nettverkene til regional utviklingsarbeide – men da primært med de lokale myndighetene som overføringskanal basert på prosjektdeltakelse i de ulike nettverkene. Erfaringene fra arbeidet med denne artikkelen har også bidratt til en bedre forståelse av de temaene som omhandles i denne rapporten og er derfor i seg selv et resultat som hører hjemme i denne rapporten.

7 Diskusjon og innspill til videre aktiviteter

7.1 Hva har denne undersøkelsen lært oss om nettverkets innovasjonsevne?

Hvordan kan man så tolke resultatene fra undersøkelsene sett i lys av poengene fra Kanter (2000)?

I forhold til ”Idégenerering og aktivisering av innovasjon (*hvordan skapes innovasjon?*)” så virker det som at det er fullt mulig for de som sitter i styret av Borg IKT-forum å kunne komme frem med ideer og prøve ut disse ideene overfor de andre i styret. Hvis det da er tilfelle at man finner andre likesinnede i denne gruppen så vil det kunne være aktuelt å videreutvikle dette som nye produkter etc. Det kan imidlertid virke som at styret ikke har et eget fokus på det å få til en systematisk arbeide med idégenerering. Den skjer kanskje litt mer tilfeldig. Noen av medlemmene har fra sin egen organisasjon erfaring i det å koble kundene tettere opp til denne typen prosesser. Kanskje kunne man få disse erfaringene frem i lyset når det gjelder det videre strategiske arbeidet for styringsgruppa? Man kunne kanskje også være mer bevisst på sammensetningen av styringsgruppa ved i ennå større grad blande teknologer og markedsfolk. Kanskje burde man også vurdere i ennå større grad å slippe utenomstående med friske idéer til i styringsgruppa. I en større sammenheng bør man vurdere å arbeide etter retningslinjene som er beskrevet senere.

I forhold til ”Oppbygging av koalisjoner (*hvordan bygger man opp evnen til å gjennomføre en innovasjon?*)” så har dette skjedd i et fåtall situasjoner. Gjerne da gjennom prosesser i et par av bedriftene. Det fulle potensialet av å være et nettverk ser ikke ut til å ha blitt utnyttet i særlig stor grad i denne sammenhengen. Det kan være flere årsaker til dette, men noe av årsakene kan jo ligge i det at man ikke har klart å selge inn eventuelle ideer til resten av nettverket. Kanskje burde man gjøre en større aktivitet for å vite mer om de enkelte medlemsbedriftene (etterretning), vite mer om tilgjengelige ressurser samt få en tettere dialog med medlemsbedriftene slik at man kan bygge opp en velvilje til å bidra praktisk.

I forhold til ”Idérealisering og produksjon av innovasjon (*hvordan overfører man en idé til en realitet?*)”, så er det igjen bare et fåtall av bedriftene som har klart å få dette til. Dette kan ha sin årsak i at det ikke har vært anledning til på grunn av stram økonomi å tilrettelegge for

arbeidsgrupper som er mer skjermet fra den daglige virksomheten. Her kan man jo kanskje si det at styringsgruppen i seg selv har fungert som en form for skjermet enhet, men de har ikke kapasitetet (kunnskap, penger og tid) til selv å gjøre dette utviklingsarbeide. De arbeider mer på det strategiske plan. Det bør derfor kanskje etableres egne utviklingsgrupper for å få dette til når behovet kommer. Behovet for dette bør også synliggjøres i eventuelle budsjett i søknader om finansiering.

Forhold til ”Overføring og diffundering (*hvordan overfører man innovasjonen til de som vil ta den i bruk?*)”, så har forumet flere ganger prøvd å komme med temaer på sine nettverksmøter som synes å være viktige for medlemsbedriftene men det har ikke alltid lyktes å engasjere resten av medlemsbedriftene. Det kan sikkert være mange grunner til at nettverksmøtene ikke har fungert som man egentlig vil at de skal gjøre, men noen av årsakene kan kanskje ligge i at man vet for lite om dem slik at man ikke har klart å fange opp hva som egentlig interesserer de fleste. Samtidig kan det også være slik at de føler seg fremmedgort ved at de ikke er mer inkludert i utviklingsaktivitetene for nettverket. Det kan derfor være en idé å bruke noen mindre komplekse samarbeidsprosjekter slik at man i praksis vil kunne ”forberede grunnen” for ennå mer samarbeid. Man kan da for eksempel også bruke nettverksmøtene til å presentere temaer som er mer knyttet opp til de innovasjonene man prøver å få til. Det samme vil også gjelde overfor kundene. Her kan man inkludere kundene i ennå større grad når det gjelder utvikling av innovasjoner i regi av Borg IKT-forum . Dette vil kunne bidra til å gjøre innovasjonene mer implementerbare i markedet, eller i en medlemsbedrift. Man kan også her for eksempel etablere egne grupper som skal sørge for at de nye ideene blir tatt i bruk.

7.2 Hvordan kan man tilrettelegge det videre arbeidet i nettverket for å bedre innovasjonsevnen?

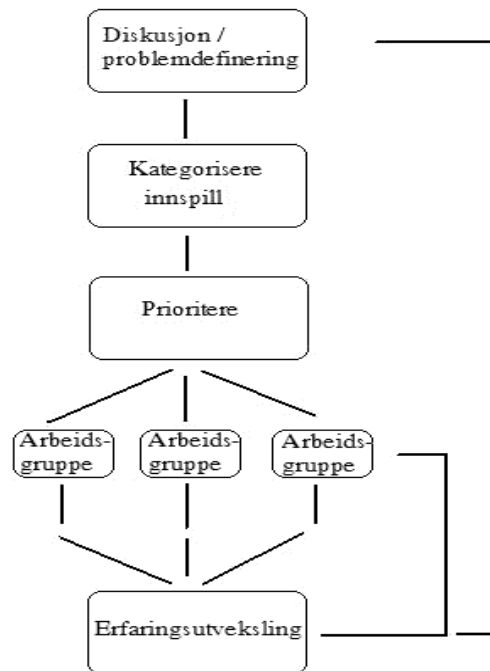
Vi vil her ta utgangspunkt i søkekonferanse som et *eksempel* på en strategi hvor man benytter samskapt læring som grunnprinsipp – det finnes også andre strategier og metoder, men søkekonferansen blir i denne rapporten gitt som et eksempel fordi den har en struktur som kanskje helt eller delvis kan virke kjent for de flere i nettverket.

I en søkekonferanse har man et fokus på prosesser som gjennom bred medvirkning er tenkt å føre til konkrete aktiviteter for å løse konkrete problemer. Medvirkning er her en viktig faktor

for å skape *engasjement* og *forpliktelse* blant deltakerne. Ved å følge prinsippene for søkekonferanse vil man også kunne håndtere slike prosesser i samarbeidsforsøk mellom et større antall mennesker (som for eksempel i nettverk). I en søkekonferanse *søker* man etter innspill fra de som er nærmest problemene, man *søker* også etter å kategorisere alle innspillene (finne fellesnevner), og man *søker* også etter å sette sammen grupper (team?) som kan ta tak i aktuelle problemstillinger ved å gjennomføre konkrete aktiviteter etter *handlingsplaner* som gruppene selv har kommet frem til i felleskap (se Figur 2). Et viktig poeng med denne fremgangsmåten er at man er seg bevisst hvem det er som skal være med hvor i de ulike fasene.

Hvis man går inn for å gjøre slike endringer i måten nettverket samarbeider på, så er det for eksempel av vesentlig betydning at de som blir direkte berørt (medlemmene?) av endringene må få lov til å være med på å forme både struktur og innhold i det som skal gjøres. Dette vil i seg selv kunne skape mer engasjement og vil kunne bidra til at nettverket har livets rett (det vil si at nettverket blir mer bærekraftig).

Erfaringsutveksling er også viktig ved at man da kan ”kvalitetsikre” sine egne løsninger ved å lære av forskjeller. Dessuten handler det om å få til en god kommunikasjon mellom deltakerne på kryss av arbeidsgruppene slik at man unngår å gjøre de samme feilene flere steder. Blir nettverket flink til å gjennomføre denne type prosesser så vil det kunne bidra til bedret konkurranseevne for hele bransjen/nettverket. Blir man flink til å håndtere dette som et arbeidsverktøy så kan man også lettere tilpasse disse prosessene til endringer i omgivelsene (f. eks endrede rammevilkår for bransjen, nye direktiver fra EU, etc.)



Figur 2 Skjematisk fremstilling av prosessene

Metoden har sitt utgangspunkt i MIT miljøet i USA og senere også Tavistock Institute i London. I Norge har lignende metoder blant annet blitt brukt i samarbeidsforsøkene mellom NHO og LO på 1960 tallet. Den gangen var metodene brukt som et verktøy i arbeidet med demokratisering på arbeidsplassen. Den har siden også vært brukt innenfor regional utvikling og industrielle prosjekter i inn og utland. Flere kjente internasjonale aktører innenfor IKT har også brukt metodikken, som for eksempel: *Hewlett-Packard* (i forbindelse med ledelse av strategiske endringsprosesser og i identifisering av hva en avdeling trengte å gjøre for å bli dominerende på et markedsområde), *Microsoft* (brakte søkekonferanse som en metode for å planlegge fremtiden for fire produktlinjer) og *Motorola* (planlegging av en global forretningsplan).

Nedenfor følger en del innspill som har til hensikt å vise hvordan man ved samskaptede læringsprosesser kan lage strategier for det videre innovasjonsarbeidet i nettverket. Forhåpentligvis vil dette kunne bidra til at man kommer nærmere de målene man har i styret i forhold til *større aktiv deltakelse* fra de andre medlemsbedriftene og tilretteleggelse av prosesser som skal hjelpe en i *konkretisering av aktiviteter* i nettverket.

Det handler imidlertid mye om hvordan man kan tilrettelegge for ”arenaer” som muliggjør at styremedlemmenes, eller nettverksmedlemmenes, erfaringer kan bidra, på lik linje med andres erfaring og kunnskap (for eksempel fra eksterne aktører som forskere, offentlige myndigheter, kunder osv), til å løse aktuelle problemstillinger for nettverket.

Forslag til aktiviteter er som følger:

Ha et fokus på **bred medvirkning gjennom den samskapte læringsmodellen** ved å

1. Etabler en arena som er tilrettelagt for prøving og feiling. Det vil si å etablere en arena hvor man kan komme med innspill som er relatert til konkrete problemstillinger hos nettverksmedlemmene. Dette kan man for eksempel gjøre ved å gjennomføre et seminar, eller konferanse, hvor man behandler et tema som er av felles interesse for alle i nettverket. Et eksempel på dette kan være den eksisterende handlingsplanen. I gjennomføringen av et slikt seminar kan man følge prinsippene for ”søkekonferanse” som er beskrevet tidligere i rapporten. Her vil de andre nettverksmedlemmene kunne få et eierskap til aktivitetene i handlingsplanen ved at de kan bidra med innspill (nye eller forbedringer) og være med på å prioritere fremtidige aktivitetene i nettverket. Et slikt seminar, eller konferanse, kan med fordel gjøres en gang i året.
2. Etabler arbeidsgrupper. På basis av gjennomført ”søkekonferanse” vil det være mulig å konkretisere temaer som danner grunnlaget for arbeidsgrupper. Disse arbeidsgruppene bør jobbe kontinuerlig (dvs med jevnlig møter etter en plan som er bestemt av dem selv og tilpasset gruppemedlemmenes arbeidssituasjon). Arbeidsformen bestemmes også av gruppen men kan med fordel tilpasses den de ulike fasene som utviklingsprosessene er i. Man kan for eksempel benytte seg av tradisjonelle prosjektmøter, eller man søke etter å utvikle nye metoder for samhandling, for eksempel via internett.
3. Oppfølgingskonferanser. Gjennomfør oppfølgingskonferanser (gjerne med ”søkekonferanse” som modell, men ikke nødvendigvis) hvor hensikten er å få til erfaringsutveksling mellom arbeidsgruppene. Dette kan med fordel gjennomføres flere ganger i året (for eksempel en gang i kvartalet). Den fjerde oppfølgingskonferansen kan for eksempel være gjennomgang av neste års handlingsplan – som i det første

punktet. Om det viser seg at tiden vil være en begrensende faktor så kan det være nødvendig å vurdere alternative møtesplasser, for eksempel via møteplasser på internett (prosjekt web, chatting, eller andre løsninger for ”online” aktiviteter).

4. Styret bør ta et hovedansvar i forhold til planlegging og gjennomføring av konferansene. Imidlertid er det ting som tyder på at dette bør gjøres i tett samarbeid med kompetansemiljøer i nærmiljøet, og da spesielt med de som har kunnskap og erfaring innen nettverksledelse og samskapte læringsprosesser.

Hvis man følger den strategien som er skissert over så vil dette også kunne ha en stor overføringsverdi til den enkelte bedrift i nettverket. Det handler derfor ikke bare om læringsprosesser på nettverksnivå, men om tilegnelse av kunnskap gjennom praktisk medvirkning som vil kunne overføres til tilsvarende prosesser i de enkelte bedrifter.

8 Konklusjon

Vi har i denne rapporten prøvd å formidle kunnskap om innovasjon og innovasjonsprosesser, og vi har prøvd å formidle hva styret i Borg IKT-forum mener om dette, samt å synliggjøre de erfaringene som de besitter i forhold til samarbeid og innovasjon. I siste del av rapporten diskuterer vi hvordan et systematisk arbeid med basis i samskapte læringsprosesser vil kunne bidra til økt innovasjon i nettverket. Med all den kunnskap og erfaring som styret i Borg IKT-forum besitter bør forholdene være til rette for å få til et felles løp for videreutvikling av nettverket.

9 Litteratur

- Emery, M. and Purser, R.E. (1996). *The search conference. A powerful method for planning organizational change and community action.* Jossey-Bass Publishers, ISBN 0-7879-0192-x.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2001), *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse.* Bergen, Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (2000), *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization*, in *Entrepreneurship : the social science view* / edited by Richard Swedberg, Oxford University Press, ISBN 0-19-829461-1
- Levin, Morten., Klev, Roger (2002), "Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner.", Fagbokforlaget.
- Nonaka, Ikujiro (1994), "A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*. Vol.5., No. 1, p. 14-35
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*, Century Business.
- Vedtekter*, Borg IKT-forum, www.borg-ikt.org, 2004