

Forord

Erfaringerne viser, at nye ledelses- og organisationsformer har meget svært ved at slå igennem i praksis. Det gælder også – eller måske især – de innovative af slagsen. I hvert fald er hovedkonklusionen blandt danske topledere den samme i 2005, som den var i 2000, hvad angår innovativ ledelse: godt 90 % siger, at innovativ ledelse er strategisk vigtigt for deres organisation, godt 50 % har nedfældet dette i organisationens strategi og vision – og kun ca. 16 % synes selv, at der er kommet noget ud af det¹. Dette er i sig selv en deprimerende konklusion. Er der virkelig ikke sket mere i de fem år, som er forløbet? Åbenbart ikke.

I vores arbejde med danske organisationer kommer vi oftest langt dybere i indgreb med organisationer og topledelsesgrupper. Vi arbejder jo aktionsforskningsorienteret med strategi og strategisk innovation og har et vist erfaringsmateriale at trække på. Vores konklusioner er desværre de samme som ovenfor. Det er tydeligvis enormt svært i praksis at være innovativ. Og meget af dette starter og slutter med ledelse og den organisationsform, som sætter rammerne for medarbejdernes adfærd.

I Strategy-Lab på Handelshøjskolen i Århus sætter man en ære i at være med til at forsøge at skabe en innovationskultur i Danmark. Det gør man sammen med mange andre, fx Innovationsrådet, Mandag Morgen, Center for Ledelse og en lang række fremsynede erhvervsledere. Det er vi glade for, og stolte over at være med til.

En af de ting, som vi har prøvet i mange sammenhænge, er at gøre det nemmere at forstå, hvad det vil sige at være innovativ, og hvordan en innovativ organisation vil se ud. Vi har simplificeret tingene. Men som Einstein vist sagde: ”Keep it simple, but not simpler!” Vi har med andre ord oplevet et vist behov for at gå i dybden med innovativ organisation og innovativ ledelse. Derfor valgte vi at skrive denne bog, der er en tekstbogsudgave af vores teoretiske og praktiske overvejelser i relation til innovativ organisation. I bogen har vi valgt at definere og dyrke en

idealtipe for fremtidens organisationer i dansk erhvervsliv og organisationsliv – den innovative videnvirksomhed.

Bogen begyndte egentligt et andet sted. Bogen begyndte med de basale byggesten for fremtidens innovative organisationer. Den begyndte med emergens som ledelsesprincip. Men i sand emergent ånd har vi undervejs erkendt, at der skulle mere til. Dette mere har vist sig – på byggestenssiden – at være viden som princip for organisering og så vores overvejelser om den innovative videnvirksomhed.

I takt med at globaliseringen tvinger os til at erkende, at Danmark er en nichenation, der næppe kan leve af at spise kirsebær med de helt store, skabes der et behov for at transformere store dele af vores erhvervsliv fra industrisamfundets tænkning til vidensamfundets. Her kommer Den Innovative Videnvirksomhed ind som en ny organisationsform, som vi danskere skal vænne os til og dyrke som et ideal. Vi skal simpelthen til at have mange flere innovative organisationer. Og derfor er denne bog vigtig for de studerende og de erhvervsledere, som interesserer sig for fremtiden i stedet for fortiden.

Forandringerne er kommet! Nu er det på tide, at vi tager konsekvensen af dem og begynder at agere innovativt – også inden for ledelse og ledelsesvidenskaberne.

Forfatterteamet vil gerne takke en række mennesker, som vi i det daglige har mulighed for at diskutere disse emner med.

Kollegerne på Handelshøjskolen i Århus er med til at skabe et spændende miljø for Strategy-Lab og for de tanker, som denne bog er et udtryk for. Vi vil i særlig grad gerne takke professor Jesper Strandskov og kompetenceudviklingschef Susanne Holde for samspil og diskussion. Desuden vil vi gerne takke Strategy-Labs ambassadører og aktions-forskningspartnere for mange gode samtaler, der har været med til at forme denne bog. Især vil vi fremhæve Peter Schou, Claus Sejling, Bo Uggerhøj, Per Munk, Kim Skaue, Jan Arnoldi, Lynne Scott-Walters, Sten Dyrmosé, Claus Homann, Hans Erik Brønserud og Herbert Sørensen, men der er mange andre, som vi er i dialog med. Tak for dialogen venner, den er med til at forme vores tanker.

Innovationsrådet og det miljø, der ligger omkring Innovationsrådet og Mandag Morgen, har vi stor glæde af at deltage i. I den forbindelse vil vi gerne takke Erik Rasmussen og Mikael Lindholm for at give os adgang til Innovationsrådets cirkler, og Charlotte Kjeldsen for at være en god kontaktperson hos Innovationsrådet. Vi har haft lejlighed til at møde mange spændende og visionære erhvervsledere i denne kontekst. I særlig grad vil vi gerne takke Jørgen Mads Clausen, Per Falholt, Anne Skare Nielsen, Trine Nielsen, Mikkel B. Rasmussen, Lars Bytoft, Lars Bo Madsen, Thomas Hammer, Jørgen Rosted, Jørgen Thorball, Wenche Strømsness, Søren Salomo og garanteret mange andre, som er med til at skabe en dansk innovationskultur.

Vi har sikkert glemt mange, som har fortjent en stor tak. Det beklager vi og forsøger her til sidst at rumme alle de ved at sige: ”Tak til alle vennerne, I ved godt, hvem I er!”

God læselyst!

Indholdsfortegnelse

FORORD	5
--------	---

1 BEHOV FOR NYE ORGANISATIONER	10
--------------------------------	----

Den danske strategi	10
De markante samfundsmæssige drivere	12
Konsekvenserne af paradigmeskiftet	23
De nye organisationsformer	29

DEL 1

BYGGESTENE TIL DEN INNOVATIVE VIDENVIRKSOMHED 47

2 INDHOLD: VIDEN OG ORGANISATIONER	48
------------------------------------	----

Videnledelse i repræsentationistisk perspektiv	52
Repræsentationistisk videnskabelsesmodel	63
Videnledelse i anti-repræsentationistisk perspektiv	65
Praktiske konsekvenser af anti-repræsentationismen	88

3 PROCES: EMERGENT LEDELSE	94
----------------------------	----

Baggrunden for strategisk planlægning	106
En diskussion af strategisk planlægning	110
Vejen frem mod emergent strategisk ledelse	122

DEL 2	
DEN INNOVATIVE VIDENVIRKSOMHED	149
<hr/>	
4 KARAKTERISTIKA FOR DEN INNOVATIVE VIDENVIRKSOMHED	150
<hr/>	
Hvordan har vi fundet frem til et alternativ?	153
Markante karakteristika	158
Syv successkabende egenskaber.	160
Det videre udviklingsforløb	206
5 EMERGENT STRATEGISKE LEDELSE	210
<hr/>	
En emergent strategisk ledelsesmodel	210
Strategisk Real-Time overvågningssystem	214
Anvendelse af den nye ledelsesmodel.	215
Resultatet af den emergente strategiske ledelsesmodel.	226
Hvor tæt på er din organisation?	227
Placeret i vækstsikrede markedspositioner.	231
Fokuseret på brugervendte nytteværdier.	232
Musisk lederskab.	233
Virksomhedskultur med kollektivt ego.	235
Ad hoc samarbejde på tværs uden grænser.	236
Høj grad af strategisk handlefrihed	238
Opgørelse af det totale pointtal.	239
LITTERATUR	240
<hr/>	
NOTER	254
<hr/>	
INDEKS	261
<hr/>	