

Horisontale og Vertikale forandringer: Statiske ledelsesparadigmer i en foranderlig verden

Artikel til Det Danske Ledelsesakademis 2. konference
den 10.-11. december 2007.

Henning Sejer Jakobsen
Ide & Vækst
Teknologisk Institut
Teknologiparken
Kongsvang Allé 29
8000 Århus C
Sejer@teknologisk.dk

Lisbeth Christensen
Analyser & Erhvervsfremme
Teknologisk Institut
Teknologiparken
Kongsvang Allé 29
8000 Århus C
Lisbeth.Christensen@teknologisk.dk

Per Blenker
Institut for Økonomi
Aarhus Universitet
Universitetsparken bygn 322
8000 Århus C
pblenker@econ.au.dk

Erfaringsbaseret paper

Baggrund

Som aktør i erhvervsudviklingen er det væsentligt at reflektere, såvel over hvilke erhvervspolitiske mål man skal bidrage til, som hvilke veje man har mulighed for at gå.

Den offentlige erhvervspolitiske debat domineres af to diskussioner. På den ene side en betoning af et *vidensamfund* og heraf afledte ideer om udvikling af videnstunge produkter og videndeling i organisationer - og på den anden side ønsket om *øget innovation* med deraf følgende diskussioner om entrepreneurship. Debatten udtrykker tilsyneladende et idealbillede om en kreativ organisation, der skaber radikale innovative og videnstunge produkter og ydelser, der kan konkurrere på et globalt marked. Bevægelsen hen imod dette idealbillede er imidlertid vanskelig for mange organisationer og er udelukkende lykkedes for de få.

Begge diskussioner stiller krav til erhvervsfremme- og uddannelsesinstitutioner, der forventes at være med til at bevæge virksomhederne imod dette idealbillede. Nærværende papir er produceret af to konsulenter og en universitetslærer, der på baggrund af deres erfaringer søger at:

- Tegne et billede af den virksomhedstype, der tilsyneladende fremstår som et ideal i den erhvervspolitiske debat.
- Beskrive virksomhedernes verden, som den kan tage sig ud i fire forskellige eksisterende scenarier, hvor de tre afviger fra idealbilledet.
- Beskrive mulige udviklingsveje for virksomhederne hen imod idealbilledet.
- Diskutere og argumentere for, at den umiddelbare mest plausible vej imod idealbilledet hverken er den mest frugtbare eller mest effektive, men blot den mindst risikobetonede.
- Diskutere hvordan forskellige ledelsesformer kan have både hæmmende og fremmende virkning på disse bevægelserets retning og evne til at (mis)lykkes.

Hermed tegnes et billede af nogle af de problemer danske virksomheder står overfor, hvis de skal indfri de dominerende erhvervspolitiske udfordringer samtidig med, at der argumenteres for besindighed i forhold til hvilke bevægelser, det er muligt for virksomhederne at foretage, i bestræbelserne på at nå idealbilledet.

Nogle bevægelser er sværere end andre – en analogi

De store kulturbevægelser og krige i verdenshistorien har stor set altid været horisontale: øst-vest. I oldtiden bevægede konflikterne sig omkring Mesopotamien, Assyrerne via Syrien, Palæstina og Israel til oldtidens Egypten med deres Faraoner. Senere blev Persien stærk og var en trussel mod Babylon og senere Grækenland (Athen og Sparta), men også mod øst indtog de det, der i dag hedder Pakistan og delvis Indien. Indiens mange religioner og kastesystemer med rod i Hinduisme blev udfordret af Buddhismen, der trængte sig længere østpå, men det hele forgik i et snævert bælte, ligesom muslimerne spredtes i et bælte primært fra Persien vestpå over Afrika og østpå til Malaysia og Indonesien.

Osmannerriget omhandlede et langt bælte fra Det Kaspiske Hav til Atlanterhavet og Djengis Khans rige med veldisciplinerede, yderst mobile og dygtigt ledede rytterhære, beherskede et område fra Det Gule Hav til Sortehavet. I Nordamerika gik bevægelsen østpå hurtigt blandt andet via jernbaner, hvor bevægelser ad nord-sydaksen udløste Den Amerikanske Borgerkrig.

Danmarkshistorien har på samme måde været præget af konflikter med bl.a. Sverige og tidligere til dels også England og Normandiet (vikingetiden), men det har været begrænset, hvad der er foregået vertikalt.

Generelt har vertikale grænser været stærkere, som f.eks. Hadrians mur til markering af romerrigets nordlige grænse ved Skotland, den kinesiske mur i Nordkina mod mongolerne og Dannevirke ved Ejderen og Hedeby til markering af Danmarks sydlige grænse. Mange landes nord-syd grænser er derudover blevet ændret markant mindre end landenes øst-vest grænser.

Selvom der også horisontalt har været katastrofer ved at bevæge sig øst-vest (f.eks. Napoleon og Hitler i Rusland) har bevægelser nord-syd sjældent været lette eller båret frugt: Hannibals forsøg i De puniske krige med at krydse alperne med elefanter for at slå Rom, lykkedes ikke, de muslimske Maureres forsøg med at trænge nordpå - modsvaret af korstogene af kristne fra Europa til mellemøsten – primært Jerusalem i middelalderen var heller ingen succes.

Derimod viste Kolonitiden, hvor europæiske stater påberåbte sig vigtige oversøiske samhandelsområder, at vertikale bevægelser faktisk er mulige og kan bidrage med kolossale kulturelle forandringer. Dette lykkedes primært ved hjælp af innovativ nyskabelse (her våbenindustri).

Årsagen til, at horisontale bevægelser forekommer lettere end vertikale, kan tilskrives vejrforhold, men der synes også andre forklaringer. Horisontale bevægelser opstår tilsyneladende hyppigere, men medfører til gengæld sjældent større ændringer, og går efter et stykke tid nærmest til grunde - eller modsvares af en anden horisontal bevægelse.

Vertikale bevægelser kræver derimod betydelig mere indsats og er behæftet med større risiko, men når de lykkes, bidrager de også med langt større forandringer i en ikke altid kontrollerbar retning: Kristendommens udvikling nordpå medførte ikke "pavestyrede" protestanter i det nordlige Europa, den Græsk-Ortodokse kirke skabte en *Russisk*-Ortodoks kirke i Rusland, og de tidligere kolonistater er ikke kloner af de europæiske kolonimagter. Det ser således ud, som om de vertikale bevægelser har skabt noget nyt – men ikke på forhånd definerbart, hvor horisontale bevægelser i hovedtræk bidrager til omfordelinger – eller mere af det samme.

Findes der tilsvarende "horisontale" og "vertikale" bevægelser i organisationer?

Spørgsmålet er nu, om man også for organisationers vedkommende kan tale om horisontale og vertikale bevægelser, forstået på den måde, at nogle bevægelser kan gennemføres lettere end andre alene ud fra deres retning, og at nogle bevægelser rummer en større kim til forandring end andre.

Med udgangspunkt i en sådan analogi vil den første tese være, at nogle organisatoriske bevægelser, som vi kunne kalde "de horisontale" er lette at initiere - og sommetider endda sker automatisk, hvorpå en let definerbar organisation fremstår. Det er ikke bevægelser, der skal undgås - tværtimod, for de kan danne grundlag for, at organisationen udvikler sig og bidrage til at sikre, at fastlåste eller forstokkede systemer nedbrydes, erstattes eller overtages.

Den anden tese vil være, at organisationer har bevægelser man tilsvarende kunne kalde "*vertikale*". Disse bevægelser er svære, og derfor nogle der skal kæmpes for. De

fremkommer ikke af sig selv, men kræver noget specielt, i forhold til den måde man ser og tænker sin organisation på.

Ser vi på organisatorisk vækst og udvikling - som er denne artikels fokus - er kunsten at tilvejebringe et system, der på en gang *muliggør de komplicerede, men givtige vertikale bevægelser* samtidig med, at det *udnytter de lettere horisontale bevægelser*.

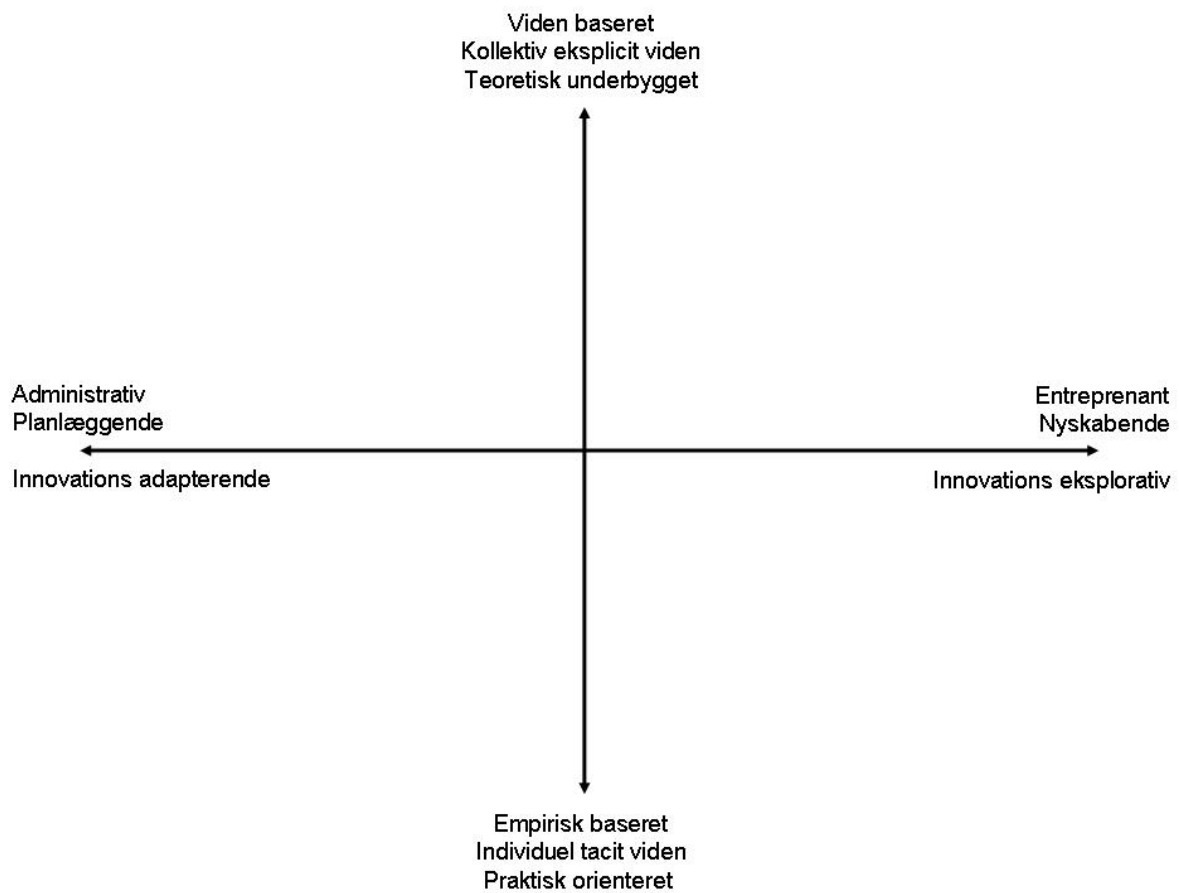
Et erhvervspolitisk ideal og fire alternative scenarier

Som nævnt i indledningen fylder tanker om *vidensamfund* og *innovation* meget i den erhvervspolitiske debat. Der gives udtryk for, at den ideale virksomhed er en innovativ organisation, der skaber videnstunge produkter, der kan konkurrere på et globalt marked. Den erhvervspolitiske debat konstruerer på denne måde en forening af to idealer:

- Vidensbaserede virksomheder i vidensamfundet, forstået som virksomheder, der bygger deres værdiskabelse på avanceret viden og er i stand til at håndtere flere forskellige vidensområder i et kompliceret samspil. Dette involverer ofte et samspil med universiteter eller andre kilder til avanceret viden, hvor samspillet kontinuerligt skaber ny viden. Samtidigt skal der ske en eksplicitering af denne viden for at udnytte den kollektivt i virksomheden. Sådanne virksomheder er komplekse at forandre, idet ledelsesopgaven drejer sig om at håndtere og få mange forskelligartede kompetencer og vidensformer i spil. Et væsentligt dilemma for disse virksomheder er, at ikke al viden er ekspliciterbar. Komplexiteten består således i, at betydelige dele af virksomhedens viden er dels tavs (tacit) i og med det enkelte individ oparbejdes viden via erfaring, der kan være vanskelig videregive - og dels socialt opbygget viden, indlejret i organisationens rutiner.
- Innovation forstås i artiklen som entreprenant adfærd i en organisation, hvor ledelsen fungerer på baggrund af årvågenhed¹, opståede muligheder, intuition eller evnen til at forfølge tilfældigheder, for at kunne levere innovative ydelser til et globalt konkurrencemarked. Grundidéen om intra-preneurship (Pinchot, 1985), entrepreneurial management (Stevenson & Jarillo, 1990) eller strategic entrepreneurship (Hitt et al., 2001) er, at eksisterende virksomheder forsøger at bygge organisationen – eller dele af organisationen – op således, at de på samme måde som entreprenører bliver stærke til at forfølge muligheder. Virksomhederne forsøger på denne måde at bibeholde en entrepreneurs praksis.

Figur 1 er en matrice med fire vinduer, der beskriver fire mulige virksomhedstyper med hver sine karakteristika. Virksomhedstyperne fremkommer ved hjælp af to akser, hvor den vertikale angiver forskellige *måder at håndtere viden* på og den horisontale *former for innovationspraksis*.

¹ Allertness, Kirzner, 1997

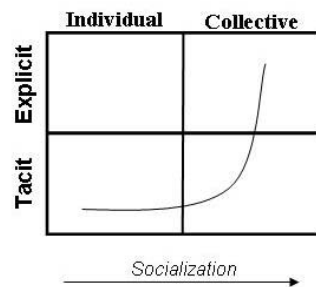


Figur 1: Scenariebillede på forskellige organisationer

I det øverste højre kvadrant er idealbilledet fra den erhvervspolitiske debat skitseret. Dette billede er den entreprenante virksomhed, der formår at skabe ny viden bestående af forskellige vidensområder, og hvor viden er eksplicit og kollektiv. Vi har desuden modstillet dette ideal i de øvrige felter med virksomhedstyper defineret som "ikke-eksplicit vidensbaseret" og "ikke-eksplorativt innovativ", der kan være kontraster til idealsituationen. Billederne eller virksomhedstyperne er ikke udtryk for gensidigt udelukkende, systematiske modstillinger - blot en mere ydmyg påstand om, at der er tale om alternativer.

To akser – fire karakteristika

Figurens vertikale akse, der udtrykker en vidensdimension, tager sit udspring i sondringen mellem eksplicit og tacit (tavs) viden, der kan være både individuel og kollektiv (Baumard, 1999).



Figur 2: Individuel og kollektiv viden udvikling fra tacit til explicit (Baumard 1999).

Tacit viden defineres som den form for viden, der ikke lader sig udtrykke på formel lingvistisk måde. I organisationer er ønsket ofte at transformere denne tavse viden til kollektiv explicit viden, der ifølge Baumard, som vist i figur 2, foregår i to trin via en socialiseringsproces. Denne proces gør ikke viden til kollektiv brugbar viden, men blot til en kollektiv tavs viden. Det er imidlertid vanskeligt at gennemføre en extenderingsproces, hvor den fælles tavse viden bliver gjort explicit - eksempelvis ved brug af analogier og metaforer. Dette giver en fælles skabt forståelse, der ikke er en overdraget eller overført forståelse. I organisationer er dette en vanskelig proces, det involverer mange forskellige faktorer som forståelser, systemer, informationer osv.

Den vidensbaserede virksomhed forstås i figur 1 som en virksomhed, der bringer flere forskelligartede vidensområder i samspil. Virksomhedens værdiskabelse bygger typisk på, at den kan sammenbringe mange forskellige komplekse kompetencer, hvor ledelsesopgaven er at håndtere flere og forskelligartede kompetencer og typer af viden. Hvis der kun benyttes nogle få former for tavs viden kan disse godt koordineres kollektivt, som f.eks. på et fodboldhold - men når mange forskellige vidensformer skal koordineres, som f.eks. i en stor videnstung virksomhed, skal der være tale om explicit viden.

Den nederste del af den vertikale akse beskriver en erfaringsbaseret virksomhed, hvor værdiskabelsen primært bygger på individernes tavse praktiske viden. I et samfund som det danske, hvor en stor del af de små og mellemstore virksomheder netop har en høj andel af medarbejdere med faglig håndværksmæssig baggrund, udgør sådanne virksomheder en betragtelig del af samfundets værdiskabelse. I disse virksomheder baserer produktionskompetencerne sig på den enkelte ejer og medarbejders erfaring eller specifikt empirisk² opbyggede viden.

Figur 1's horisontale akse udtrykker en innovationsdimension, og definerer på højre side en entreprenant innovationspraksis, hvor der brydes normer, eksperimenteres og skabes nyt. Venstre side illustrerer en virksomhed orienteret mod adaptiv innovation, der søger mod inkrementelle forbedringer i en on-going process. Sådanne virksomheder vil typisk være optaget af markedsanalyser for at kunne innovere i overensstemmelse med kundebehov, og af systematiske innovationsstyringsredskaber, som f.eks. stage-gate® modeller for at sikre, at innovationerne passer til virksomhedens organisation og strategi. Denne form for kontrolleret innovation sikrer virksomheden mod fejl, idet der på forhånd etableres en høj

² Med vores forståelse af empirisk viden trækker vi her på den oprindelige græske brug af begrebet omhandlede posteriori-erkendelser, som det der ligger efter de fornuftbaserede erkendelser alene (a priori) som ifølge den tyske filosof Immanuel Kant (1724-1804) er grundlaget for al empirisk erkendelse. Den senere udlægning af empiri til erfaring er således som en del af det af forstå videnskaber en grov, forsimplet fremstilling, som jo hverken er tilsigtet eller ønsket her. Faktisk anser vi empirisk viden fuldt ud som ligeværdig til teoretisk viden - og er derved i tråd med Kant.

grad af acceptniveau hos kunderne og i organisationen. Innovationsledelse bliver på denne måde et stærkt styret system.

Sondringen har ligheder med March's (1991) sondring mellem exploration og exploitation og med Rind Christensens (Christensen, 2005) sondring mellem udviklingsaktiviteter i etablerede forretningsspor overfor udvikling af nye forretningsområder udenfor de etablerede forretningsspor. Udviklingsaktiviteterne i de allerede etablerede forretningsspor knyttes her til en ordinær, evolutionær innovationsledelse, som er systematiseret og funderet i beslutningsregler - mens udvikling af nye forretningsområder knyttes til den ekstraordinære revolutionære innovationsledelse og er åben overfor overraskelser, eller muligheder og funderet i dømmekraft (Jakobsen og Olling, 2004).

På samme måde følger Innovationspolerne i den horisontale akse Michael Kirtons (Kirton, 1989) sondring mellem adapters og innovators med de stereotyper, der kendetegner de to former og de to typer organisationer. Allerede i 1962 beskriver Everett Rogers (Rogers 1962) hvordan nye innovationer adapteres af omgivelserne som en del af forklaringen på S-kurven, hvor han introducerede begrebet Early adapters, som nogle der adapterer før det han kalder Majorities. Men der er tale om adaptation og dermed om at forholde sig til det allerede eksisterende.

Kirton beskriver forskelle mellem persontyper i forhold til problemidentifikation, generering af løsning til problemet og implementering i organisationen, sonder mellem hvorvidt personerne har deres primære rod i venstre eller højre hjernehalvdel (Roger W. Sperry Nobel pris i Physiologi og medicin, 1981) og giver nogle grundlæggende forskellige anskuelses- og handleformer, som er illustreret i tabel 1.

Tabel 1 Anskuelses- og handleformer i fht. innovation

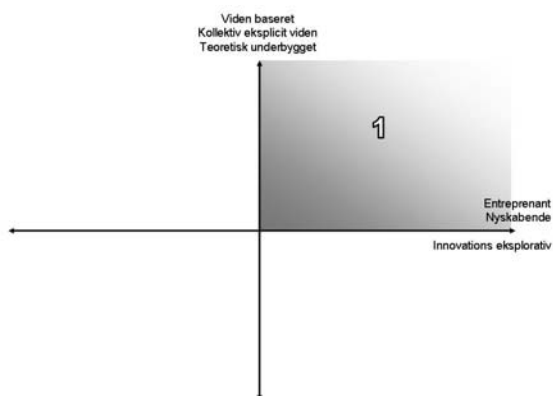
	Adapters	Innovators
Problemidentificering	Hurtig accept af et problem, hvor der arbejdes hurtigt og målrettet frem mod resolutioner og handling	Anerkender ikke problemet som det er, men prøver at ændre det, anskue det på anden måde. Hermed bliver der en lav grad af målrettethed
Generering af løsninger	"Doing things better" hvor der arbejdes med få ideer med højt acceptniveau	"Doing things different" hvor der arbejdes med mange ideer uden skelen til relevans
Fundering i organisationerne	Velegnet til "on-going processer", der sikrer stabilitet og implementering af accepterede forbedringer – en rolle det er svært at komme ud af i tider med mange eller store forandringer	Velegnet til at spotte nye muligheder og agere i tider med store forandringer og kriser, men kan have svært ved at begå sig hvor kravet er "on-going processer" der kan realisere kortsigtede indtjeningskrav

En organisation består af mennesker, og der vil sjældent være tale om rene adaptive og rene innovative organisationer, men en kombination - hvor et ledelsessystem typisk vil være domineret af enten den ene eller den anden side - i forhold til ledelsesstil.

De fire scenarier

På baggrund af forfattergruppens konsultanterfaringer fra et væld af forskelligartede virksomheder ønsker vi i det følgende at tegne et billede af livet, som det kan foregå i de fire typer af virksomhedssituationer, der fremkommer i de fire kvadranter. Vi vil med andre ord uddybe de fire kvadranter med beskrivelsen af virksomheder af "kød og blod".

Kvadrant 1 beskriver den erhvervspolitisk ønskelige idealtilstand, byggende på en forening af såvel eksplicit vidensbasering og entreprenant adfærd.



Kvadranten er netop et ideal og forefindes som sådan næppe i ren form. Man kan argumentere for, at der er forhold ved de to egenskaber, fundering i eksplicit viden og entrepreneurship, der medfører, at de er vanskelige at forene (Fisker, 2004), men derfor kan søgen mod en sådan tilstand godt optræde som et ideal.

Den mest tydelige fundering af værdiskabelse i eksplicit viden, finder man i universitetssystemet, der for såvel forsknings- som undervisningsaktiviteterne bygger på ekspliciteret viden. Til gengæld er

universiteterne sjældent særligt entreprenurielle. En undtagelse er Aalborg Universitet, der netop prøver at definere sig selv som et entreprenurielt universitet og er medlem af en europæisk forening af innovative universiteter (Blenker, Dreisler & Kjeldsen, 2006).

Aalborg Universitet blev officielt indviet i 1974, hvor den primære opgave var at dokumentere, at man kunne uddanne kvalificerede kandidater til erhvervslivet, uddannelsessektoren, den offentlige administration etc. Universitetets baserede sig på en særlig studieform, der har basis i det problemorienterede projektarbejde, og som en del af studietiden arbejder de studerende i projektgrupper. I direkte forlængelse af studieformen var intensionen, at der også på tværs af de tre fakulteterne (Det Ingeniør-, Natur- og Sundhedsvidenskabelige, Det Humanistiske og Det Samfundsvidenskabelige) skulle være samarbejde med det sigte, at problemstillinger inden for teknik, menneske og samfund ses og vurderes i sammenhæng. Både ide, form og organisering søgte en dynamisk og eksplorativ model for udfoldelse af kollektiv eksplicit viden. AUC skiftede i 1994 navn til Aalborg Universitet, og der buges flere og flere kræfter til forskningen. Det særlige kendetegn for AAU med projektarbejde er bibeholdt, men der er indført karakter, studieretningerne arbejder mere og mere selvstændigt og det tværfaglige mellem fakulteterne er reduceret. Aalborg Universitet blev dog tænkt og skabt som en innovativ eksplicit vidensdelende organisation.

I udviklingen af en sådan virksomhed bliver det vigtigt på en gang at sikre produktion, formidling og kollektiv deling af eksplicit og teoretisk underbygget viden, samtidig med at virksomhedens systemer og processer ansporer til mulighedsafsøgende og nyskabende adfærd.

Ledelsesstilen vil derfor fordr kompleksitetsledelse, hvor håndtering af mange ubekendte og variable er kerneopgaven, da flere vidensformer og måder at forholde sig til verden er i spil på en gang.

Ledelsestilgange som coaching, innovationsledelse (Hamel 2000), værdibaseret ledelse (Hildebrand), dyder (Kirkeby 2004) må formodes at være essentielle, hvis kompleksitetsledelse skal være styringsformen.

Kvadrant 2 beskriver en vidensintensiv virksomhed, hvor innovationen er adaptiv, forståelig og fejlminimerende. Styringen af en sådan virksomhed baseres på systematisk, strategisk ledelse.

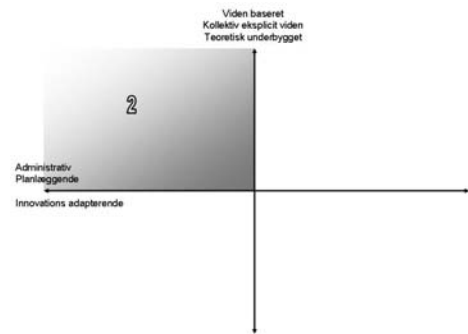
Der er hér tale om mere inkrementale og adapterende innovationer, der bygger på den eksplicite kollektive viden i organisationen f.eks. i form af markedsanalyser, konkurrentanalyser, kompetenceprofiler og formelle strategier. I disse organisationer er det muligt i højere

grad at anvende traditionelle administrative og strategiske planlægningsværktøjer såsom SWOT, Benchmarking, TQM eller Balanced-Scorecard.

En stor del af vore større danske produktions- og servicevirksomheder må formodes at tilhøre denne gruppe. I de modstående tekstbokse er Lundbeck A/S og Teknologisk Institut medtaget som eksempler på virksomheder i kvadrant 2.

Teknologisk Institut blev etableret i 1906 med det formål at styrke virksomheder og give dem adgang til ny viden og avanceret teknologi. Således har Teknologisk Institut gennem tiderne været foregangsmænd for udvikling og implementering af adskillige ny teknologier og systemer i Danmark f.eks. robotteknologi.

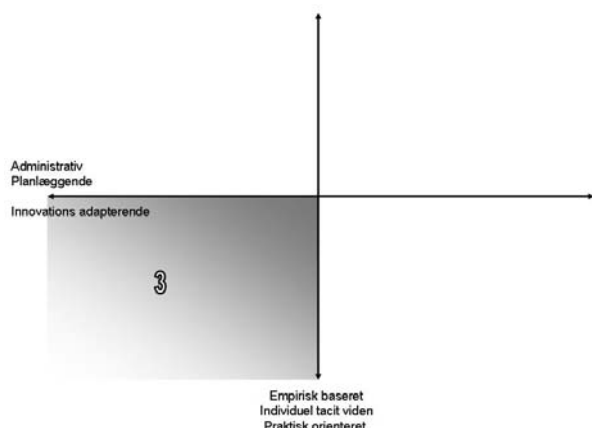
Efter fusionen mellem Teknologisk Institut og Jysk Teknologisk Institut i 1990 var der ca. 1300 ansatte incl. TIC systemet. Siden har der været adskillige fusioner f.eks. med DTO og Bioteknologisk Institut, og samlet beskæftiger Teknologisk Institut i dag knap 900 personer. Teknologisk Institut var tænkt og skabt som en eksplicit vidensorganisation, der besad forskelligartede kompetencer. I 90'erne var instituttet inde i nogle svære år, hvor hele erhvervsfremmesystemet blev omlagt, og Teknologisk Instituts fokus blev lagt på rentabilitet og drift. Teknologisk Institut fremstår i dag som adaptiv innovativ i den eksplicite vidensdeling i modsætning til tidligere tiders eksplorative innovationsanskuelse.



Lundbeck A/S blev etableret i 1915 af Hans Lundbeck som et handelsfirma. I 30'erne blev det statsligt gjort meget for at stimulere produktion i Danmark grundet den høje arbejdsløshed, og Lundbeck startede produktion primært af kosmetiske produkter, der udviklede sig til andre produkter. I 1937 blev Lundbeck første medicinske produkt Epicutan markedsført, og virksomheden voksede op gennem 2. verdenskrig. Efter krigen overtog de allierede alle tyske patenter, hvilket også kom Danmark til gode. Lundbeck overtog retten til det der i 1952 blev til Ketogan. Lundbeck har i dag godt 5000 ansatte på verdensplan, hvoraf ca. 1800 medarbejdere arbejder i hovedkvarteret i Valby med egen forskning, udvikling og produktionsfunktioner. Lundbecks vækst har de seneste år stagneret. Væksten har stagneret til trods for, at virksomheden siden 2003 med succes har introduceret fire nye lægemidler på markedet. Omsætningen på et af Lundbecks store produkter Cipramil er i samme periode faldet drastisk, da patentet udløb, men Lundbeck har evnet at bevare sin position via introduktion af nye lægemidler. Lundbeck har ikke gennemført fusioner eller opkøb, men to af virksomhedens seneste fire lægemiddelpræparater er baseret på købte rettigheder, ligesom virksomheden har etableret partneraftale med et japansk firma om salg og distribution.

Lundbeck er i en situation, hvor kraftige tiltag med at trække virksomheden mod 1. kvadrant har givet effekt, uden at det har ændret markant i virksomheden. Der arbejdes bevidst og målrettet mere med innovative end med adaptive tiltag på alle niveauer i organisationen.

Kvadrant 3 beskriver pionervirksomheden – der er etableret på baggrund af en tavs viden om en praktisk kunnen, hvad enten dette omhandler praktisk brug af teoretisk viden eller brug af erfaringer.



Kerneopgaven er at give impulser til et uformelt fællesskab af mennesker, hvor organisationen som metafor kan anskues som en familie eller stamme (Gleist og Lievergoed, 2004).

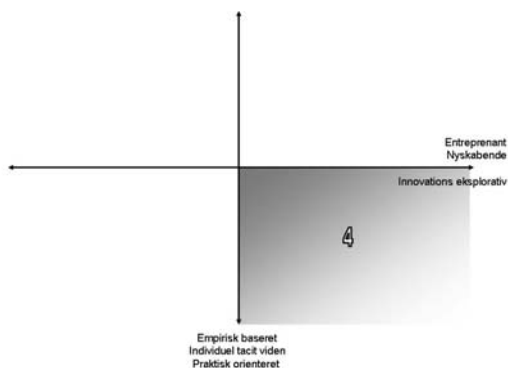
Ledelsen er persondefineret, og organisationens udvikling har karakter af strategisk planlægning, om end den høje grad af individuel praktisk baseret tavs viden sætter betydelige grænser for planlægningsmulighederne. Det betyder imidlertid ikke, at ledelsen i sådanne virksomheder ikke er interesseret i at anvende moderne ledelsesværktøjer som f.eks. lean- processer eller analyser af medarbejderkompetencer.

I de modstående tekstboks har vi givet eksempler på to mindre danske virksomheder: BC Lift A/S og BK-teknik.

BC lift A/S blev grundlagt i 1994 af Børge Carlsen, der kom fra en stilling som medejer og direktør i firmaet Cama, der også var placeret i Fredrikshavn, og som havde et lignende produktprogram. BC lift fremstiller trappelifte til funktionshæmmede og har desuden en del produkter i kommission indenfor trappelifte. Virksomheden beskæftiger 22 personer. Børge Carlsen har hele sit liv arbejdet med lifte til funktionshæmmede, og har en stor tacit viden indenfor området. Denne viden var afgørende, da Børge startede virksomheden og konstruerede de første lifte, som også i dag er grundlaget for virksomheden, hvor Børge Carlsen stadig er den væsentligste drivkraft for de innovationer, der iværksættes.

BK-Teknik er en jern- og metalvirksomhed på Djursland med ca. 40 ansatte - primært faglærte smede og maskinarbejdere og lærlinge. Virksomheden har forskellige typer produkter lige fra store jernkonstruktioner, over (stål)altaner til at montere på etagebyggeri og til specialopgaver. De har det meste af Danmark som marked, og et godt netværk hos de større entreprenører og bygherrer. Ejeren er på en gang visionær, har stor forretningssans og evner at se fremtidens muligheder. Når først han ser muligheden, er han handlekraftig. Han er først i 60'erne og ønsker ikke at sætte sin alderdomssikkerhed i spil i alt for høj grad. Ejerens vision går fra at samarbejde med andre virksomheder i værdikæden, ansætte fælles funktionsspecialister til at få andre typer kompetencer i spil med virksomhedens kompetencer. Produktionschefen vil gerne have en lean-virksomhed inden de fortsætter de større visioner. Virksomheden har gennemført en lean-proces, der har skabt lidt mere ro. Der er ansat medarbejdere med højere uddannelser for at få mere viden ind – men stadig indenfor samme faglighed. Ejeren ønsker at trække sig fra lederposten for at hellige sig udviklingsopgaver og ansættelserne er et skridt i denne retning. Virksomheden vokser støt, og dette ser ejeren som en nødvendighed for at kunne iværksætte sine visioner.

Kvadrant 4 beskriver det man kunne kalde en Gazelleorganisation, der med fokus på strategisk improvisation forsøger at finde nye og bedre veje ved at forsøge sig frem.



Begrebet gazellevirksomhed er oprindeligt et amerikansk udtryk for små (typisk), hurtigt voksende virksomheder, der skaber mange jobs.

På Dansk grund har Dagbladet Børsen arbejdet med følgende definition på en gazelle-aspirant (vækstvirksomhed):

- Omsætningen større end 1 mio kr eller bruttoresultatet større end ½ mio i hvert af de seneste fire regnskabsår
- Positiv vækst i omsætningen/bruttoresultat i hvert af de seneste tre årsregnskaber
- Summen af de seneste fire års primære resultat er positivt

Hvis væksten i omsætningen/bruttoresultatet desuden overstiger 100% fra første til sidste regnskab – d.v.s. fra regnskabet for fire år siden og til det nyeste, beteges virksomheden som en Gazelle. I nærværende artikel betragter vi gazellebegrebet bredere, nemlig som en organisation, der kan indeholde flere end blot økonomisk definerede vækstbetingelser, og hvor disse aktiviteter og enheder har en ekspansiv karakter eller trend.

Det afgørende er, at tacit viden er forankret i en person eller en lukket gruppe, hvor viden omsættes og deles uden at blive explicit (Baumand 1999). Grundlaget og

Unisense A/S blev etableret i 1998 af en gruppe forskere fra Biologisk Institut, Aarhus Universitet med forskellige specialer i mikrosensorer. Baggrunden for opstarten af Unisense A/S var en række EU-finansierede RTD projekter, hvor der stilles krav om forsøg på kommercialisering af udviklede teknikker. Unisense er siden vokset til i dag at have 18 fuldtidsansatte opdelt i tre forretningsområder: Unisense Science, Unisense FertiliTech og Unisense Medical. Unisense er bosiddende i Science Center Skejby (SCS), som Unisense selv har været medinitiativtager til. Tanken med SCS at samle virksomheder indenfor Bio & Med Tech og høste de synergier, som opstår ved at kommunikere og arbejde sammen. Unisense har således tætte samarbejdsrelationer med både Skejby Sygehus og Aarhus Universitet. Unisense har haft – og har – er ekspansiv udvikling indenfor et sit område med mikroskala sensorer til flere forskellige områder, og den meget specifikke viden er delt mellem flere personer i virksomheden. Både i forhold til markedsføring og i forhold til udvikling af nye sensorer har virksomheden etableret stærke globale bånd i et netværk til andre ledende forskere, der søges knyttet tæt til virksomheden. Dog viden indenfor et snævert tacit område, som virksomheden har udnyttet til at skabe en ekspansiv udvikling

Randers Regnskov blev etableret i 1996 med to kupler på henholdsvis 500m² og 700 m². Randers manglede en turistattraktion, og initiativtageren Regnar Kirkeby havde en klar tro på, at en udstilling omhandlende natur var den rigtige basis for en seværdig attraktion. Det lykkedes Regnar Kirkeby og en projektgruppe at gøre daværende Randers Kommune interesseret i projektet, og engen ned mod Gudenåen ved Justesens plæne blev udpeget som den ideelle placering til den selvejende institution Randers Regnskov. Startkapitalen på 25 mill. Kr blev skaffet i 1994, og den 1. januar 1995 blev direktør Henrik Herold ansat. I 2003 blev anlægget suppleret med en ny kuppel på 2000 m², og anlægget besøges årligt af ca 300.000 personer. Randers regnskov blev drevet – og drives stadig af en pionerånd, hvor medarbejderne inddrages i alt lige fra det at tænke nye ideer til implementering af færdige anlæg. Drivkraften er medarbejderne - hvoraf en stor del af de knap 100 ansatte har været tilknyttet i adskillige år, og kun i særlige tilfælde, hvor dette er uundgåeligt, inddrages eksterne og andre kompetencer. Samtidig med en kraftig vækst på flere fronter fremstår Randers Regnskov organisatorisk som en stamme eller familie.

ekspansionen har rod i tacit viden funderet i en person, en enhed, familie eller en definerede stamme, hvor der eksperimenteres ved improvisation for at afdække og finde nye muligheder.

Akva Waterbeds A/S i Ry blev etableret af Lars Brunsø i 1981. Akva var på daværende tidspunkt en handelsvirksomhed, der forhandlede vandsenge til hjemmemarkedet. Akva udviklede sig siden til en en gros virksomhed. Op igennem 80erne blomstrede markedet for vandsenge, og virksomheden levede godt på denne trend, hvor Akva voksede til 50 ansatte. Herefter faldt markedet drastisk på grund af det øgede politisk fokus på energibesparelser og virksomheden reduceredes til 5-8 ansatte.

I 1989 beslutter ledelsen at gå fra at være en hjemmemarkedsorienteret handelsvirksomhed og til at blive en produktionsvirksomhed med et globalt, eksportorienteret perspektiv, og i 2001 blev Akva kåret som årets bedste Østjyske virksomhed.

I dag har Akva igen ca. 50 ansatte med en eksport på 97% og en omsætning på 45 millioner. Akva eksporterer til 22 lande, betragter EU, som et hjemmemarked - og har fået eksportprisen.

Akva arbejder endvidere intensivt med innovation – bl.a. med nyskabelser indenfor sundhedssektoren, der giver helt nye markedsmuligheder. Akva ser innovation ikke blot som udvikling af nye produkter, men i lige så høj grad som nytænkning af eksempelvis det organisatoriske set-up, incitamentsstrukturer, kompetenceudvikling og ledelsesprincipper. Akva har ansat mange forskellige typer fagligheder, og arbejder bevidst på at få forskellige perspektiver i spil. Der afholdes hyppige (og korte) møder, hvor forskellige medarbejdertyper inddrages både i forhold til den daglige praksis og de mere langsigtede, strategiske overvejelser.

Strukturen er uhearakisk og man satser på at gøre systemer fleksible.

Akva arbejder ud fra en helhedsbetragtning af individet, miljøet, samfundet og den endelige forbruger. I det daglige arbejde tages der derfor i videst muligt omfang hensyn til de samfundsmæssige, sociale og økonomiske sammenhænge, som såvel individet som virksomheden indgår i. Akva har således været gennem en ekspansiv udvikling, via en snæver fokusering oplevet en drastisk fald, og igen oplevet en gazellalignende situation. Virksomheden er i en spændende fase, hvor der gøres tiltag mod at blive en eksplicit vidensvirksomhed.

Logodan er et it-systemhus, der betjener kunder i Skandinavien og det øvrige Europa.

Deres forretningsområde er udvikling og forhandling af specielt tilpassede it-løsninger til en række forskellige brancher. Hovedparten af aktiviteterne er koncentreret omkring udvikling af software til træindustrien. Herudover har Logodan it-systemer til bl.a. transport, spedition, shipping, glarmestre & glasindustrien, samt beton og asfalt. De er desuden Microsoft Gold Certified Partner, og har i C5 og XAL yderligere en række produkter, der henvender sig til virksomheder indenfor produktion, handel og service.

I årene 1998 - 2004 blev Logodan udnævnt til Gazellevirksomhed fire gange og har siden bevæget sig op og ned. I 1995 skiftende Logodan ejere. Ledelsen arbejder ihærdigt på at bibeholde gazellepositionen samtidig med at de forsøger at blive mere innovative, bl.a. har de ansat en visionær bestyrelsesformand, der kommer fra en anden branche. Denne har sammen med ledelsen været en væsentlig drivkraft over mod en mere innovativ udvikling og inddragelse af flere fagligheder.

Medarbejderne er dog stadig meget IT fokuserede og har vanskeligt ved at bevæge sig ud over deres egen faglighed, selv om ledelsen opfordrer til det, bl.a. forsøger man at opsøge mere forskelligartet viden ved at deltage i konferencer m.m. Logodan synes at forblive adaptive indenfor det eksisterende vidensområde, men er inde i en stabil og solid vækst.

I de hosstående tekstbokse har vi givet en række eksempler på virksomheder fra kvadrant 4. Portrætterne af virksomhederne Unisense A/S, Randers Regnskov, Akva Waterbeds A/S og Logodan tegner et meget vidt spektrum af virksomheder fra turisme til højteknologi. Fælles for virksomhederne er imidlertid kombinationen af entrepreneurial mulighedsopsøgning og stærke individuelle kompetencer i organisationen. Sammenbragt giver dette muligheden for den stærke vækst.

Den ekspansive vækst betyder imidlertid, at disse virksomheder hele tiden må arbejde med administrative forenklinger og opbygning af planlægningsystemer, hvilket kan få konsekvenser for evnen til at

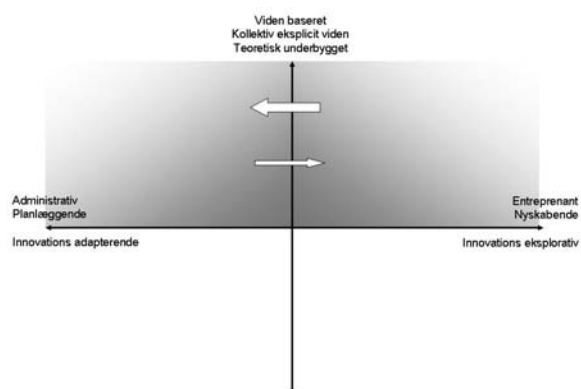
frembringe radikale innovationer, hvor systemer og strukturer kan modarbejde overvågenhed, evne til at gribe opståede muligheder og tilfældigheder eller intuition. Man kan også sige, at nogle af virksomheder står i "fare" for at bevæge sig mod Kvadrant 3.

Bevægelser mellem typer af organisationer

Vi har tidligere i artiklen, med en krigshistorisk analogi, antydnet, at nogle bevægelser (horisontale) forekommer lettere end andre (vertikale). Vi vil i det følgende argumentere for, at det samme gør sig gældende i forhold til organisationer. Vores påstand er således, at de horisontale bevægelser sker og initieres løbende og relativt let, hvor bevægelsen fra højre mod venstre endda har tendens til at ske mere eller mindre automatisk.

Et eksempel på dette er organisationen, der er placeret i *kvadrant 1*, hvor der typisk vil opstå fejl. Det at forskellige videner (explicit) innoverer, involverer en latent risiko. Fejlslagne indsatser vil naturligt medføre et forsøg på at sikre sig mod, at dette indtræffer igen, og administrative og kontrollerede forløb vil få mere fodfæste: Organisationen trækkes derfor til venstre mod *kvadrant 2*.

For at udvikle organisationen til nul-fejls organisation vil den oprindeligt intraprenante organisation ledet af de personer med dømmekraft og mod blive erstattet af en adaptiv ledelsesstil, hvor personers evne til at undgå fejl er kilden til forfremmelse og dermed ledelsesansvar.



Denne bevægelse mod venstre er da også ofte erkendt, og man forsøger derfor at trække organisationen tilbage mod højre f.eks. ved at etablere kreativitetslaboratorier eller lokaler, videreuddanne medarbejdere i innovation (for eksempel MBA i change management), tildele afdelinger særlige funktioner og afsætte midler og tid til særligt innovationsfremmende aktiviteter. Fælles for disse forsøg på "corporate entrepreneurship" er, at de minder om etableringen af en form for "innovationsreservat" indenfor virksomheden.

Sådanne forsøg på at frembringe bevægelser mod en mere radikalt innovativ organisation, får stadig større udbredelse, men rammer det dilemma, der er i horisontale bevægelser: Det er med afsæt i egen situation, man forsøger at indtage nye områder³.

At trække en organisation fra en adaptivt og kontrolleret innovation over mod en mere entreprenant retning er, med den kultur og ledelsesstil der kendetegner den adaptive organisation, vanskelig - og operationen lykkes sjældent. Der igangsættes typisk små bevægelser indenfor afgrænsede områder, som kan have vanskeligt ved at få gennemslagskraft i større dele af organisationen. På trods af at bevægelsen bliver igangsat med henblik på nyskabelse, er udviklingsenheden ofte underlagt de samme strukturer, afrapporteringsforhold, optimeringssystemer, kontrolsystemer, som er fastlagt af den adaptive organisation, hvilket bliver en klods for gennemførelse af intreprenante tiltag. Manglen på gennemslagskraft kan være stærkt frustrerende for de personer, der har fået til opgave at drive bevægelser mod højre frem, hvorfor der er fare for, at disse forlader organisationen.

I de nederste kvadranter ses de virksomheder, der bygger deres værdiskabelse på individernes tavse viden. Den centrale viden er individuel, og virksomhederne befinder sig

³ "Man begriber verden med de begreber, man begriber", Sten Hildebrandt

derfor i en pionerlignende tilstand⁴, forstået på den måde, at organisationens værdiskabelse er stærkt afhængig af den viden, der gemmer sig i de enkelte personer.

Organisationen i *kvadrant 3* er i en tilstand, hvor den lever så længe, dens egenart er speciel. Er grundlaget for værdiskabelsen en bestemt teknologi, lever og dør virksomheden med denne teknologiske livscyklus; er det en enkeltperson, der er drivkraft, står og falder virksomheden med denne persons drivkraft.

Organisationen er uanset alder kendetegnet ved en pioner-agtig ledelsesstil, der på et eller andet tidspunkt står overfor en mulighed for at bevæge sig mod højre i figuren. Det vil resultere i gazellelignende situationer – hvor organisationen møder et vækstpotentiale eller endda oplever en begyndende vækst. Alle virksomheder er på et eller andet tidspunkt i en pioner-agtig situation. Udviklingen i kvadrant 3 og 4 kan ske ved:

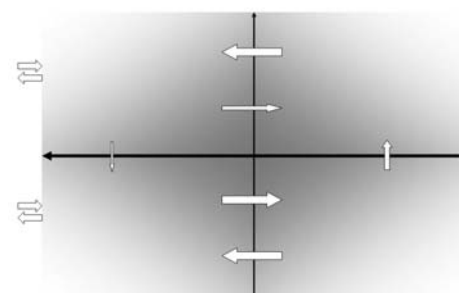
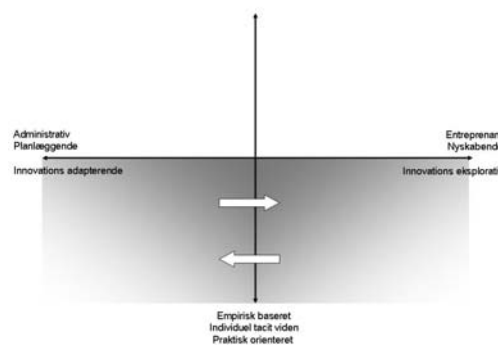
- At forblive i en tilstand, hvor den eksisterer så længe dens egen-art er unik eller speciel. Specielt på regulerede områder kan dette danne grobund i adskillige år.
- At udnytte sin egenart til at ekspandere – blive gazelle, men indenfor et snævert tacit område.
- At blive opkøbt eller opkøbe indenfor samme vidensområde.
- At blive fusioneret med andre vidensområder, hvilket er en særdeles vanskelig vertikal øvelse.

Gazelleorganisationen i *kvadrant 4* vil via improvisation søge at udnytte muligheder, men den viden, der skal til for at kunne begå sig i de vidt forskellige mulighedsområder den støder på, vil sjældent være til at etablere. Improvisation er derfor eneste farbare vej, med den risiko der ligger i at improvisere – handle først og se hvad der kommer ud af det.

Organisationens stærke fokus på strategisk improvisation vil med jævne mellemrum resultere i fejl, som søges løst ved:

- At blive fokuset, hvor strategisk planlægning sikrer mod fejl. Organisationen bevæger sig derpå mod venstre.
- At blive opkøbt – hvorved virksomheden forsvinder ud af figuren
- At udvikle sig fra tacit til eksplicit vidensbaseret virksomhed. En svær øvelse hvor der kun er få succeshistorier, men til gengæld kan sådanne vertikale bevægelser være særdeles givtige.

I de forskellige scenarier er vækst en central faktor, men der er forskel på, hvor væksten ligger. Højresiden er kendetegnet ved innovationens potentiale for organisk vækst i omsætning og antal ansatte, mens venstresidens potentiale for vækst drejer sig om øget indtjening på en reduceret omsætning via optimeringer af de eksisterende processer.



⁴ Vi siger ikke med dette hverken noget om størrelse eller alder på organisationen (Jakobsen 2002).

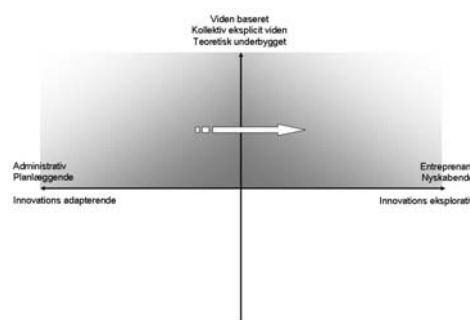
Højresidens mulighed for vækst i omsætning eller ansatte stammer primært fra indoptagelse af stadig nye forretningsområder - en slags bevægelser yderligere mod højre. Men også vertikale bevægelser er mulige. Nedad i form af samling af viden i enklaver eller ved afskaffelse af vidensområder, således at virksomhedens viden bliver fokuseret om et smalt tacit område – opad ved eksplicitering af den viden værdierne skabes på grundlag af. Begge disse bevægelser er imidlertid særdeles vanskelige. Det har i hvert fald ikke har været muligt for os at finde eksempler på den nedadgående bevægelse, og det har kun været muligt at finde enkelte opadgående bevægelser.

På venstresiden kan der forekomme en udvikling fra 2 til 3 kvadrant, men den vil tage lang tid (typisk dør organisationen inden), da en forbliven i 2 kvadrant medfører styret tilbagegang – der på sigt resulterer i tacit viden. Modsat vil en bevægelse fra tacit til eksplicit viden uden udnyttelse af eksplorative muligheder være meget vanskelig, og forfatterne kender ikke eksempler på vellykkede eksempler. Tilsvarende er det vanskeligt at komme fra kvadrant 1 til 4 (forfatterne kender ikke eksempler), men at komme fra kvadrant 4 til 1 ses for de fleste gazelleorganisationer som den helt store udfordring – endda en udfordring, der fra tid til anden lykkedes som f.eks. for Vestas

Horisontale og vertikale bevægelsesveje gentænkt med nye ledelsesparadigmer

Som tidligere antydnet med krigsanalogien er ikke alle bevægelsesveje lige frugtbare, men i stedet for at bevæge hele organisationen er muligheden, at dele af virksomheden udskilles og sættes på ”bevægelsestoget”. Det er svært at trække hele organisationer, tankemåder og systemer med sig. Det vil ligeledes være vanskeligt at tage en delorganisation og arbejde på, at denne bevæger sig umiddelbart over i kvadrant 1, fordi udfordringerne og specielt barriererne er for store. Vejen til realisering af idealet om den kreative og vidensbaserede organisation vil med fordel kunne opnås ved at tage nogle omveje, og via disse omveje få lejlighed til at udnytte de ledelsesformer, videnetableringer og den innovationspraksis, de andre kvadranter indeholder. At få skabt organisk vækst er derfor primært en iscenesættelse af vertikale bevægelser – der skal iscenesættes fordi de ikke indtræffer naturlig - derefter kan de mere naturlige horisontale bevægelser udnyttes.

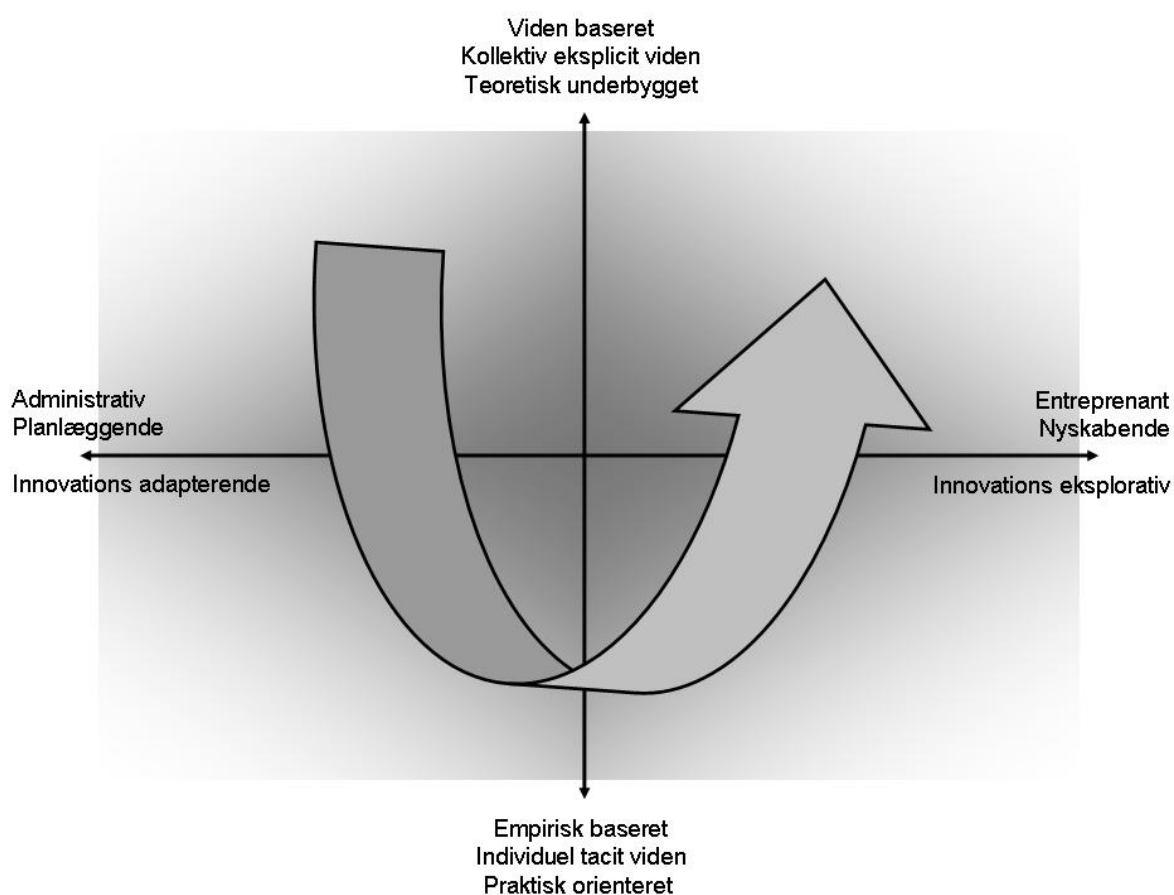
I det følgende vil vi skitsere, hvorledes det ofte forekommende forsøg på at bevæge organisationer fra kvadrant 2 til 1 (ses i figuren til højre), kan erstattes af en vækstbaseret bevægelse, der går fra kvadrant 2 via 3 og 4 til kvadrant 1. Vi kalder dette V-modellen, som er skitseret i figur 3. V-modellen udtrykker en bevægelse følgende en V-form, med det formål at skabe vækst. Her brydes de gamle mønstre om styring, kontrol og forudsigelighed, kendetegnet i kvadrant 2 og giver plads til nye former, hvor respekt og engagement bliver drivkræften for at innovere og forandre. Organisationer ses som levende organismer, der gror, udvikles og forandres løbende, hvor forældede ledelsesforståelser hindrer innovation (Scharmer 2007).



Bevægelsen mellem 2 og 3 kvadrant er vanskelig. Øvelsen med at komme fra 2 til 3 kvadrant kan dog gøres let ved at *definere* opgaven som en *løssluppen* organisatorisk enhed. Med basis i en tacit viden kan man således, ved en form for corporate venturing, etablere en organisatorisk enhed med de mekanismer, der kendetegner pionervirksomheden, og hvor enheden er skarpt adskilt fra den øvrige strategisk ledede virksomhed og dennes kontrol- og styringsenheder. Denne adskillelse skal imidlertid kun opretholdes, indtil enheden har opnået

de ønskede resultater ved at befinde sig det første kvadrant, hvorefter den udskilte del kan absorberes af moderorganisationen, der vil nyde gavn af den opnåede viden om nye ledelsesformer.

Det centrale er, at bevægelsen til højre i de kollektivt eksplicit vidende organisationer i kvadrant 2 ikke er vanskelig at initiere - men den er vanskelig at realisere og forankre, og kun sjældent resulterer det i egentlig forandring (Scharmer 2007). På samme måde er bevægelsen til højre i pionervirksomheden fra kvadrant 3 ofte en mulighed, der ligger latent. Udfordringen for begge bevægelser mod højre består således ikke i at initiere, men i at udnytte og forstærke de organiske vækstbetingelser, således at vækstpotentialet iscenesættes.



Figur 3. V-bevægelsen

Kunsten for en gazelle placeret i kvadrant 4 er at få tacit viden omsat til eksplicit kollektiv viden som basis for ekspansion og udnyttelse af muligheder. Derved bliver hovedopgaven i forandringsstrategien en vertikal opgave, der handler om at *iscenesætte* virksomhedens viden fra tacit til explicit. Det vanskelige er at gøre dette uden at gøre processen til en administrativ planlægningsopgave, der blot vil trække organisationen mod venstre til kvadrant 3.

Når V-modellen går en omvej over to svære vertikale bevægelser, i stedet for én let horisontal bevægelse, kan det synes som et paradoksalt alternativ. Men hvis forandringsopgaven allerede fra start er defineret som et vertikalt spørgsmål - som en iscenesættelse af bevægelse fra kvadrant 2 til 3 OG igen fra kvadrant 4 til 1 - i stedet for som

én horisontalt bevægelse fra kvadrant 2 til 1 - vil chancen for, at mærkbar forandring og vækst rent faktisk bundfælder sig i organisationen forbedres.

Vertikale bevægelser har det imidlertid med at bidrage med ikke-forudsigelige forandringer, hvilket bliver organisationens næste store udfordring at håndtere, som en ikke i nærværende artikel behandlet forandringsopgave.

Danfoss A/S Virksomheden Dansk Køleautomatik- og Apparat-Fabrik blev etableret i 1933 af ingeniør Mads Clausen på forældrenes loft på Als. Krisen i 30erne havde forårsaget toldbarrierer og importforbud, og Mads Clausen så muligheden i at producere og sælge automatiske ventiler til køleanlæg - en produktion, der indtil det tidspunkt havde foregået i USA. I 1939 har virksomheden 26 ansatte, og allerede i 1946 - hvor firmanavnet ændres til Danfoss - er der 261 ansatte. Samme år introducerer Danfoss en automatik til oliefyr, der grundet en hård vinter i 1947 skaber stor interesse, og Danfoss kan i 1948 sende en prototype af en termostatisk radiatorventil til markedsafprøvning. Siden er virksomheden støt vokset med nye initiativer og nye markeder til i dag at beskæftige godt 21.000 personer på verdensplan.

De seneste 10 år har Danfoss ekspanderet meget ved køb, fusion og frasalg. I 1997 rundede koncernen efter en kort stagnation 18.000 medarbejdere, og Danfoss køber selskaber i Danmark, Tyskland, Norge, Frankrig og Sydafrika. I 1998 køber Danfoss JJ Sampson & Son, Irland, og Mobile Hydraulics Division bliver et uafhængigt aktieselskab. I 1999 gennemfører Danfoss sit største opkøb med købet af Bauer Antriebstechnik GmbH i Tyskland, og i 2000 fusionen Danfoss' mobilhydraulikaktiviteter og Sauer Inc. virkeliggøres, hvorpå Sauer-Danfoss A/S etableres. Siden har der været adskillige opkøb og enkelte frasalg.

Danfoss' ekspansion de seneste år har primært været via opkøb, men adskillige nye initiativer er iværksat såsom Danfoss Universe, som blot er ét af Danfoss mange initiativer. Iværksættervirksomheder støttes både med faciliteter, rådgivning, sparring og kapital, og selv ansatte i organisationen stimuleres via initiativer til at starte selv. Den oprindelige pionerånd er en del af kulturen selv i den globale virksomhed - ikke som en del af koncernen men som udskilte pioner.

På samme måde tilrettelægges projekter, der vil gribe gennemgående ind i basisorganisationen. En ny potentielt anskuelse af styring af ventiler til aircondition blev i 2007 defineret som en selvstændig aktivitet for derigennem kreativt at kunne stimulere denne ene aktivitet bedst muligt. Ved fysisk at placere aktiviteten på Syddansk Universitet i Sønderborg blev aktiviteten administrativt og praktisk udskilt, og den specifikke viden blev udfoldet ved inddragelse af divergente kompetencer. De mange forskellige ideer, der blev skabt, kunne derved udvikles og potentialet søges, inden et (eller flere) færdigt koncept kunne implementeres og erstatte tidligere forretning. Implementeringer i basisorganisationen igen er nøje iscenesat, hvor alt er klart lige fra produktion, administration, global markedsføring til videreudvikling. Men pioneren er blevet inferior!

V-modellen viser hvorledes en mulighed opstår i den adaptive eksplicite videnorganisation - defineres, organiseres og struktureres som en tacit vidensbaseret pionerenhed - med efterfølgende iscenesættelse af explicit viden.

I tekstboksen ovenfor er vist hvordan Danfoss, med en række ganske forskelligartede initiativer, på flere enkeltområder i organisationen har nærmet sig idealsituationen i kvadrant 1, ved at følge en rute der minder om en V- bevægelse ad omveje.

Afsluttende refleksioner

Hvilke konsekvenser får dette for os selv, som konsulenter, undervisere og forskere?

Mange innovationskonsulenter har idealbilledet fra kvadrant 1 i baghovedet som en form for "best practice", og uafhængigt af hvilken type virksomheder, der arbejdes med, rådgives der i, hvordan virksomheden kan blive mere nyskabende ved at inddrage flere perspektiver, forskningsbaseret viden og kreative processer. Det store mantra er at skabe den "kreative kultur", hvor alle i organisationen bidrager til virksomhedens forandring. Måske skulle fokus

gøres enklere – ved at nøjes med at understøtte de udviklingspotentialer, der er kendetegnende for virksomhedstypen, og det kvadrant den befinder sig i. Med læringsteoriens ord bevæge virksomheden ind i ”zonen for nærmeste udvikling”⁵ og anvende stilladsering, hvor målet for virksomhedens bevægelse defineres af virksomheden selv og suppleres med den ”next practice”, der repræsenterer den næste kvadrant i V-formen.

For at kunne dette må vi vide mere om, hvordan virksomhederne bevæger sig fra den ene kvadrant og til det næste – hvilke ledelsesmæssige tiltag, kompetencer, former for videnetablering og praksiser, der understøtter hurtige bevægelser frem mod den næste kvadrant (eventuelt med kvadrant 1, som langsigtet ideal). Samtidig bør der være fokus på læring – hvilke kompetencer er vigtige at tilegne sig i bevægelsen, og hvordan etableres dynamiske, sociale læreprocesser. Faren ved at tage udgangspunkt i V-formen er, at den er etableret retrospektivt, og at bevægelsesmønstre til stadighed bør gentænkes og udvikles – ligesom idealbilledet heller ikke er statisk, hvis det skal kunne levere nyskabelser på globalt plan.

En anden udfordrende opgave synes at være at understøtte virksomhedernes bevægelse fra det 4. kvadrant op til det 1. idealkvadrant. Problemet ligger i skismet mellem det at arbejde strategisk og systematisk med videnetablering - og forståelsen af, at viden er en ”fælles skabt forståelse”, der ikke blot kan samles op, måles, struktureres, lagres og formidles til en bredere kreds via en socialiseringsproces. Det betyder, at viden hele tiden skal skabes og genskabes med variationer ved hjælp af forskellige perspektiver, der brydes i det levende nu. Videnskabelse kan ske i dynamiske processer, der er medier for interaktion og kommunikation, iscenesat ud fra en vertikal anskuelse.

Udfordringen for konsulenter, undervisere og forskere omhandler heraf bl.a:

- At kunne iscenesætte forandringsprocesser som organiske mekanismer med rod i naturlige dynamikker, der ikke har rod i fasttømrede og ofte forældede ledelsesstrukturer.
- At iscenesætte tiltag, der med rod i en tacit viden og en pionerånd vil kunne være kilden til at bevæge organisationer.
- At fortsætte det udviklingsarbejde, der allerede pågår mange steder, med at etablere koncepter for videnskabelsesprocesser, der kan håndteres i en praktisk travl hverdag.
- At udvikle nye konkrete samarbejdsformer, hvor samspil og videnskabelse er en kontinuerlig proces, der ikke blot gennemføres i afgrænsede projekt-reservater eller på isolerede temadage. Danfoss’ anbringelse af en delorganisation på Syddansk er et eksempel på en kontinuerlig praksis.

Grundlæggende er alt for mange spændende initiativer dræbt i organisationers styrings-, kontrolfunktioner og bureaukrati (bevægelsen fra kvadrant 2 til 3 er ikke lykkedes) ligesom alt for mange spændende projekter og satsninger er endt i tykke rapporter, spændende beskrivelser og håbefulde, men glemte initiativer (iscenesættelsen fra kvadrant 4 til kvadrant 1 er ikke gennemført eller er mislykkedes – ofte grundet en halvhjertet iscenesættelse).

Men hvad betyder det for vores innovationsforståelse, -rådgivning og -videnskabelse at vi på en gang skal understøtte virksomhedernes bevægelse over i den næste kvadrant - hurtigt og på lærende vis? Samtidig er opgaven at igangsætte forskellige former for innovation - fra den adaptive til den eksplorative form for innovation - alt afhængigt af, hvor i bevægelsesmønsteret organisationen befinder sig. Endelig er der spørgsmålet om at ”tage

⁵ Vygotsky, Lev Semyon

egen medicin" - ikke blot som enkeltindivider, men også som konsulentbureauer og universiteter ved selv at afprøve nye bevægelsesmønstre, hvoraf det her beskrevne blot er et. Hvis vi skal kunne bidrage til erhvervsudviklingen, må de større vidensorganisationer, ikke blot holder trit med de bevægelige gazeller, men være på forkant med at afprøve nye ruter.

Referencer:

- Baumard, P. (1999) *Tacit Knowledge in Organizations*, Sage, London
- Blenker, P., Dreisler, P., Kjeldsen, J. 2006, *Uddannelse i Entrepreneurship - Universiteternes nye udfordring*, WP 2006-02, Department of Management, Aarhus School of Business, Aarhus.
- Christensen, P. R. (2005) *Ordinær og ekstraordinær innovationsledelse*, i Madsen O.Ø & J. F. Nielsen, Andre vinkler på ledelse og organisation, Festskrift til Jens Geneffe, Aarhus Universitetsforlag.
- Rogers, E. (1962) *Diffusion of innovation*, The Free Press. New York
- Fisker, S. (2004) *Academic Entrepreneurship – an Oxymoron*, Kandidatafhandling, Handelshøjskolen i Aarhus.
- Glasl, F. og Lievegoed, B. (2004) *Udviklingsledelse - fra pionervirksomhed til netværksorganisation*, Forlaget Ankerhus, Hinnerup, 2002
- Hamel, G., & C.K. Prahalad. (2000) *Leading the Revolution* Harvard Business School Press
- Hitt, M.A., Ireland, R. Duane, Camp, S.M. og Sexton, D.L.: Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, s. 479-491, *Strategic Management Journal* 22/2001.
- Jakobsen, H.S. (2002) *Forretningsplanen for den teknologiske pionervirksomhed*, Teknologisk Institut JP Håndbøger
- Jakobsen, H.S. & S.O. Rebsdorf, . (2003, *Ideudvikling ved kreativ innovation*, Gyldendal
- Kirkeby, O. F, (2004), *Det nye lederskab*, Børsens Forlag
- Kirton, M. (1989) *Adaptors and Innovators styles of Creativity and Problem-solving*, New York: Routledge
- Kirzner, I. (1997) "Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach," *Journal of Economic Literature*, March.
- March, j.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87
- Pinchot, G.: *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row, New York 1985.
- Scharmer, C. O. (2007), *Theory U, Leading from the Future as It Emerges*, Cambridge, Mass
- Stevenson, H.H. og Jarillo, J.C. (1990) A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, s. 17-27, *Strategic Management Journal* vol. 11 (special issue)/1990.
- Vygotsky, L.S. (1971) *Tænkning og sprog*, København: Hans Reitzels Forlag