



Abstract

Fundamental changes in the personal, the organisational and the technological level in Western society force the organisation to revise its organisational structure in order to keep pace with future societal changes. Creativity seems to be a term that holds the key for creating an innovative, flexible and progressive culture. Further education and service training should bring about the necessary skills of concretising abstract and personal ideas. For the employees this indicates that the context of human working experience is changing into a quest for meaning, identity, and happiness.

As a result, there is a need to re-define the purpose of businesses. Profit can no longer be the only purpose, when innovation is defined as a combination of the two processes: (1) Creativity or idea generation; and (2) Implementation or the final introduction of the changed (Flynn & Chatman 2001, p.235). Future organisations must therefore be socially responsible *and* profitable. Presumably this must affect the leadership role and tasks.

The objective of this dissertation is to gain an insight into the leadership challenges that occur when adjusting the organisational structures to an increased need for innovation. The dissertation provides a review of the broader context as to why and how the concepts of creativity in the workplace and innovation-based leadership have emerged in recent years. Four leadership levels and innovation principles have been identified and arranged in a model, which supplies a general and superior method for leaders working with innovation. The dissertation also includes a survey study on Danish leaders' own experience, behaviours, values, beliefs in and attitudes towards the concepts of creativity and innovation.

The results of the dissertation have as their function to guide and inspire organisations and their leaders by introducing them to possible alternatives to currently realised organisational norms and leadership models. The overall conclusion is that non-linear innovation projects are more dependent on creativity thus creating a culture based on higher values, and the acknowledgement of how important it is for the workplace. The conclusion shows that creative leadership methods can help to ensure the organisations innovative trajectory.



Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 – En introduktion til afhandlingen	4
Introduktion	4
Problemidentifikation	5
Afhandlingens problemstilling	6
Afhandlingens disposition	6
En teoretisk afgrænsning.....	8
En empirisk afgrænsning.....	9
Videnskabsteoretiske overvejelser	10
Metode til afhandlingens empiriske undersøgelse	12
Kapitel 2 – Litteraturgennemgang.....	19
Afsnit 2.1. Teoretisk baggrund – Et samfund i forandring	19
Delkonklusion 2.1	21
Afsnit 2.2. Innovation.....	22
Delkonklusion 2.2	24
Afsnit 2.3. Strategisk innovation	25
Delkonklusion 2.3	28
Afsnit 2.4. Ledelse af innovationsgraden i projektet.....	29
Delkonklusion 2.4	31
Afsnit 2.5. Personlig og organisatorisk forandring.....	32
Afsnit 2.6 Individuel kreativitet og kompetenceudvikling	33
Delkonklusion 2.6	38
Afsnit 2.7 Organisatorisk og administrativ håndtering af kreativitet	39
Delkonklusion 2.7	43
Afsnit 2.8. Ledelsesniveauer og innovationsprincipper	44
Afsnit 2.9. Sammenhæng med empirisk undersøgelse.....	48
Kapitel 3 – Den empiriske undersøgelse	49
Afsnit 3.1. Præsentation af case-virkomhederne.....	49
Afsnit 3.2. Afhandlingens interviewundersøgelse.....	52
Case-studium: Coloplast	52
Case-studium: Fritz Hansen	59
Case-studium: Danisco	65
Afsnit 3.3. Sammenligning af empiriske resultater	70



Kapitel 4 – Diskussion og konklusion	74
Afsnit 4.1. Diskussion	74
Afsnit 4.2. Konklusion	77
Afsnit 4.3. Perspektivering	78
Litteraturliste	80
Oversigt over anvendte bøger	80
Oversigt over anvendte fysiske artikler	81
Oversigt over anvendte internet links.....	83
 Bilagsappendiks	
Bilag 1: Afhandlingens definitioner	
Bilag 2: Spørgsmål til semistruktureret interview	
Bilag 3: Spørgsmål til struktureret interview	
Bilag 4: Semistruktureret dybdeinterview – Interview C1	
Bilag 5: Semistruktureret dybdeinterview – Interview C2	
Bilag 6: Semistruktureret dybdeinterview – Interview FH1	
Bilag 7: Semistruktureret dybdeinterview – Interview FH2	
Bilag 8: Semistruktureret dybdeinterview – Interview D1	



Kapitel 1 – En introduktion til afhandlingen

Introduktion

Virksomhedens kontekst er under konstant forandring, og forandringshastigheden øges hele tiden. Intet kan tages for givet i den globaliserede verden. Fundamentale forandringer foregår i tre forskellige dimensioner: (1) Teknologisk forandring, (2) Personlig forandring og (3) Organisatorisk forandring (Ohmae 2006). En succesrig virksomhed er afhængig af evnen til at agere i alle dimensioner. Således afgøres virksomhedens succes ved ledelsens evne til at tilpasse forandringer på flere niveauer i virksomheden til forandringer i samfundet.

Kreativitet synes at være et af de ord, der i stigende grad benyttes til at forklare det moderne samfunds bestræbelser på og krav om at være innovativt, fleksibelt og fremadrettet. Kreativitet er basis for humor, poesi, musik og ikke mindst teknologisk fremgang (Instituttet for Fremtidsforskning 2004, p.117). Innovationens tidlige fase, også kaldet for ”fuzzy front end”, handler om at lede virksomhedens kreative ressourcer frem til innovationsprojekter af forskellig karakter. Virksomhedens kreative ressourcer tillægges en stadig større betydning i forbindelse med ledelsens strategiske planlægning af innovationsprojekter. Ledelse af kreativitet er tilsyneladende et af nutidens og fremtidens tungtvejende konkurrenceparametre.

Menneskets kreative evne til at forme sig selv og sin omverden i overensstemmelse med sine idealer og ønsker er en uendelig værdifuld og grænseløs ressource, som alle besidder i større eller mindre udstrækning (Instituttet for Fremtidsforskning 2004, p.127). Således er kreativitet inden for de seneste år blevet et aktuelt emne inden for organisationsverdenen, når talen falder på innovation. Den ansattes evne til at konkretisere abstrakte tanker og idéer fremhæves som oplagt i forbindelse med en innovationsdrevet kultur (Ellis 2004). For hvert år bliver det stadig lettere for virksomheder at få adgang til kapital, teknologi og kompetencer på samme vilkår som konkurrenterne. Derfor vil ledelsens evne til at anvende ressourcerne blive stadig mere afgørende for at skabe konkurrenceevne og vækst - ikke kun for den enkelte virksomhed, men for samfundet.

”Opfindsomhed eller innovation opfattes ofte som medfødte talenter hos en lille udvalgt skare: Kunstnere, matematiske genier og den slags enere – altid de andre, sjældent en selv. Men jeg tror, at kreativitet er noget, man kan tilegne sig. Det handler om at finde på, men også om at lade sin viden og systemer brydes i nye scenarier, hvor usandsynlige disse scenarier end måtte synes ved første øjekast” citat af Jess Søderberg, adm. dir. i AP Møller-Mærsk (2006).



Denne og lignende udtalelser vidner om et øget fokus på sammenhængen mellem innovation og kreativitet og ledelsen deraf både i samfund og erhvervsliv. I takt med at fokus øges, debatteres begrebet innovation samt dets ledelsesområde. Definitionen på innovation beskriver nemlig ikke, hvordan innovation praktiseres. Den siger blot, at innovation ses som en kombination af to processer: (1) Kreativitet eller idégenerering; og (2) Implementering eller den endelige introduktion af det forandrede (Flynn & Chatman 2001, p.235). Dette bevirker, at begrebet og ledelsesfeltet innovation ofte opfattes som diffust og komplekst.

Problemidentifikation

"Når du spørger danske virksomheder, hvordan de har skabt nye produkter, siger langt de fleste, at det beror på en tilfældighed. Og spørger man dem, hvor tit de skaber helt nye produkter, så sker det måske to gange i virksomhedens levetid – og så er der jo ikke tale om radikal innovation. De kunne skabe så meget mere, hvis de gik i dybden" (Herlau 2004).

Postulatet antyder, at der er behov for at arbejde mere bevidst med ledelsen af de ansattes kreative ressourcer for at opnå radikal innovation. En bevidstgørelse af, at den enkeltes kreative evner udgør en stærk konkurrenceparameter, kan tænkes at have udgangspunkt i overordnede forandringer i samfundet, hvorfor denne sammenhæng må være genstand for nærmere undersøgelse.

På trods af en omfattende mængde af teoretisk såvel som praktisk litteratur om de to begreber; kreativitet og innovation, er den specifikke sammenhæng mellem begreberne stadig underbelyst. At tale om en decideret metode i forbindelse med innovation kan umiddelbart synes paradoksalt. Hvordan kan det lade sig gøre at sætte gode idéer og kreative processer på formel? Ikke mindst gode idéer, der ikke er givet på forhånd, og som ryster fundamentet for det kendte og veletablerede, og bryder det vantes grænser?

For at sikre virksomhedens fremtidige overlevelse i overensstemmelse med forandringer i samfundet, bliver ledelsen nødt til at fokusere strategisk på indholdet i porteføljen af innovationsprojekter. Dette vil især være forholdet mellem inkrementelle (lineære) og radikale (non-lineære) innovationsprojekter. Langsigtet succes afhænger i høj grad af non-lineære innovationsprojekter, da en virksomhed ikke kan overleve ved at tilbyde det samme produkt eller service for bestandig. Virksomheder er bedre stillet, når de implementerer idéer, der er orienteret



mod verdens foranderlighed (Flynn & Chatman 2001, p.234). Viden omkring hvordan organisationer opdyrker innovation er imidlertid stadig begrænset (Flynn & Chatman 2001, p.234).

Visioner vil generelt set kun være en motor til forandring i så fald at de deles af flere mennesker (March & Weil 2005, p.82). Med andre ord, er der brug for en fælles forståelse af den enkeltes idéer, førend det kan blive en realitet, f.eks. i form af et innovationsprojekt eller en marketingskampagne. Dette er med til at efterspørge modeller for styring af kreative ressourcer og de ansattes forestillingsevne i den indledende fase af den innovative proces, også kaldet for ”fuzzy front end”. Modeller for ledelse af kreativitet vil hjælpe virksomheden til at skabe de nødvendige kompetencer i forbindelse med innovationsprojekter af enten lineær eller non-lineær karakter.

Set i lyset af de turbulente samfundsforandringer bliver ledelsesspørgsmålet defineret af følgende: Ledelsens opgave med at få organisationen til at levere den optimale service under hensyn til kravet om effektivitet og økonomisk styring, samtidig med at medarbejdernes arbejdsglæde og talentudfoldelse tilgodeses bedst muligt.

Afhandlingens problemstilling

Afhandlingen vil som følge af ovenstående forsøge at finde svar på følgende problemstilling:

Hvilke ledelsesudfordringer opstår der i forbindelse med at tilpasse organisationsstrukturer til et øget behov for innovation?

Afhandlingens disposition

Afhandlingen er opdelt i fire overordnede dele:

Kapitel 1	Introduktion til undersøgelsesfeltet
Kapitel 2	Litteraturgennemgang
Kapitel 3	Empirisk undersøgelse
Kapitel 4	Diskussion og sammenfattende konklusion



- ✿ **Kapitel 1** har allerede givet en introduktion til, hvorfor afhandlingsemnet er blevet valgt. Efterfølgende præsenterer jeg en afgrænsning og videnskabsmetodiske overvejelser samt metoden bag afhandlingens empiriske undersøgelse. Afhandlingens definitioner findes i **bilag 1**.
- ✿ **Kapitel 2** omfatter litteraturgennemgangen, hvor **afsnit 2.1** i en bredere sociologisk kontekst giver et indblik i, hvilke forandringer i samfundet der ændrer den sociale kraft, og som vil påvirke og allerede påvirker arbejdspladsen og ledelsen af ansatte. Afsnittet skal vise sammenhængen mellem drivkraften bag en ny tidsalder og et stigende fokus på den enkeltes ressourcer, herunder kreativitet.
- ✿ **Afsnit 2.2** giver en begrebsafklaring af innovation og relationen til kreativitet og de overordnede strategiske udfordringer, samfundets forandringer byder ledere i dagens virksomheder.
- ✿ **Afsnit 2.3** har til formål strategisk at skelne mellem lineære og non-lineære innovationsprojekter for at skabe forretningsgrundlag på kort og langt sigt.
- ✿ **Afsnit 2.4** viser hvordan ledelse af innovationsprojekter afhænger af innovationsgraden.
- ✿ **Afsnit 2.5** giver en indledning til begrebsgennemgangen af begrebet kreativitet, og hvordan begrebet reflekteres i samtidig ledelsesteori set i to perspektiver: Organisationens syn på individuel kreativitet, som gennemgås i **afsnit 2.6**, og kollektiv kreativitet, som gennemgås i **afsnit 2.7**. De to afsnit viser, hvordan kreativitet kan anvendes aktivt ved hjælp af kompetenceudvikling, værdier og normer og reflekterer organisatoriske udfordringer i forbindelse med at lede kreative individualister, der dels arbejder alene dels arbejder i teams.
- ✿ **Afsnit 2.8** sammenfatter den teoretiske gennemgang i en oversigt over fire forskellige og sammenhængende ledelsesniveauer samt tilhørende innovationsprincipper.
- ✿ **Afsnit 2.9** opsummerer de centrale emner på baggrund af litteraturgennemgangen, som skal efterprøves i den empiriske undersøgelse.
- ✿ **Kapitel 3** omhandler afhandlingens empiriske undersøgelse, hvor **afsnit 3.1** præsenterer de medvirkende virksomheder i undersøgelsen, og hvilke betingelser de opfylder som forudsætning for at deltage i undersøgelserne.
- ✿ **Afsnit 3.2** indeholder en adskilt analyse af undersøgelsesresultaterne fra de tre case-studier. Analysen er delt op i de i **afsnit 2.8** opstillede ledelsesniveauer for hver virksomhed. Dette for at se på, hvor velkendt sammenhængen er mellem innovation og kreativitet og hvilke holdninger forskellige danske ledere har til begreberne og deres egne udfordringer i forbindelse med front end innovation.



- Delkonklusionen i **afsnit 3.3** sammenligner de separate analyser af de enkelte virksomheder.
- Afhandlingen afsluttes i **kapitel 4**, hvor **afsnit 4.1** bringer en diskussion af resultaterne fra **kapitel 2** og **kapitel 3**. **Afsnit 4.2** bringer en samlet konklusion på afhandlingens problemstilling, hvorefter **afsnit 4.3** afslutningsvis indeholder en perspektivering over den fremtidige udvikling af innovation som ledelsesfelt.

En teoretisk afgrænsning

I besvarelsen af ovenstående problemstilling er der foretaget nogle afgrænsninger i forhold til teori og empiri. I dette afsnit vil definitioner, der bruges senere i opgaven, præciseres for derved at kunne gennemføre en mere præcis analyse. Ligeledes vil der blive redegjort for andre afgrænsninger, der er foretaget i forbindelse med den teoretiske udredning af problemstillingen.

I afsnit 2.1 vil jeg redegøre for forandringer i samfundet og disses implikationer for virksomheden. Disse forandringer anskues hovedsagelig ved hjælp af sociologerne Ulrich Beck og Anthony Giddens. Dette er ment som et teoretisk baggrundstæppe for resten af opgaven, hvorfor denne redegørelse fremstår relativt kort. Allerede i starten af opgaven nævnes ”fuzzy front end”, da der tages udgangspunkt i front end innovation igennem opgaven. Fasen ses som den første af tre faser i den samlede innovationsproces. Heraf må formodes at fuzzy front end har særlig betydning for de følgende faser.

Tabel nr. 1: Innovationsprocessens tre faser

1. The fuzzy front end
2. Produkt udviklingsprocessen
3. Markedsoperationer

(Zien & Buckler 1997)

Hvordan en idé bearbejdes i et innovationsprojekt afhænger af nyhedsgraden, hvilket beskrives nærmere i afsnit 2.3. Lineær innovation er udtryk for en mere struktureret problemløsning, der for ledelsen er lettere at styre. Non-lineær innovation derimod afhænger i højere grad af selvstændigt tænkende, kreative individer, der kan forstå og afkode mønstre i samfundsforandringer og generere nye idéer på baggrund af nye problemer og muligheder (Reid & de Brentani 2004). Derfor er ”fuzzy front end” relevant at beskæftige sig med i denne kontekst, da det er i forløberen til det reelle



projekt, at organisationer dels kan skabe grobund for innovation, dels kan skabe et velfungerende miljø for forankring, understøttelse og styring af innovation.

I afhandlingens problemstilling indgår begreberne ”ledelsesudfordring” og ”tilpasning”. Begreberne anses i afhandlingen for at være tæt relaterede; dog er der en implicit forskel: ”Ledelsesudfordring” er i afhandlingen tiltænkt som et overordnet og reflektivt niveau af problemstillingen. Begrebet indikerer en problemorientering omkring, hvorvidt og hvordan teorien reflekterer over og forholder sig til potentialet i de kreative ressourcer i innovationsprocessen. ”Tilpasning” er i afhandlingen tiltænkt som et praksisorienteret niveau af problemstillingen. Det er centreret omkring, hvordan ledelsen løser lederopgaven med at balancere effektivitet og økonomisk styring med den enkeltes arbejdsglæde og kreative frihed i det daglige arbejde med strategiske innovationsprojekter.

Den benyttede teori i afhandlingen er overvejende baseret på amerikansk litteratur. Dette gøres idet, det hovedsagligt er amerikanske forskere, der har bidraget til denne debat. Især den amerikanske management litteratur har været toneangivende på mange innovationsområder, hvorfor denne også udgør en stor del af den teoretiske gennemgang i opgaven. Afhandlingens empiriske del vil derimod belyse problemstillingen fra et dansk perspektiv.

En empirisk afgrænsning

Afhandlingens empiriske undersøgelser fandt sted i juni og juli 2006. I undersøgelsen indgår der tre danske virksomheder geografisk placeret på Sjælland og i Jylland. For topledelsen omfatter innovation ifølge Davila to aktiviteter: (1) Den første er traditionelt associeret til teknologi i afdelingen for produktudvikling (R&D); og (2) den anden er strategisk med hensyn til at udvikle forretningsmodellen til det udviklede (Davila et al. 2006, p.15). Dette er baggrunden for mine empiriske undersøgelser, hvor produktudviklings- og brandmanagementfunktioner i tre danske virksomheder deltager. Den empiriske undersøgelse skal finde frem til ledelsesudfordringen i forbindelse med at tilpasse innovationsprojekter til samfundsforandringerne. Denne afhandling forudsætter, at de deltagende virksomheder er på forkant inden for innovations-feltet. Det vil sige, at de har bevidste, reflekterende ledere, der gør sig strategiske overvejelser i de forskellige afdelinger. Dette gøres ud fra en formodning om, at disse virksomheder både opfanger nye tendenser og prioriterer innovation samt de ansattes kreative kompetencer højt, og derfor vil kunne bidrage til at belyse opgavens problemformulering.



Videnskabsteoretiske overvejelser

”En vej der fører til målet”. Således er den oprindelige græske betydning af ordet metode (Kvale 1994, p.18). I videnskabernes verden er begrebet dog specificeret til at omfatte en systematisk udførelse af en undersøgelse (Kvale, 1994, p.22). Deraf fokuserer dette afsnit på undersøgelsesmåden, der benyttes til at besvare afhandlingens problemstilling.

Arbejdet med innovation og kreativitet kan subjektivt set ikke besvares entydigt. Derfor er opgavens ærinde at fremstille en generel og overordnet samt fleksibel arbejdsmetode til virksomheder, der ønsker at arbejde med innovation og således gøre innovationsprocessen mere håndterbar end det umiddelbart lader til at være tilfældet. Dette på baggrund af en dybere forståelse for emnerne innovation og kreativitet. At begrunde alle mine valg igennem opgaven kan vise sig vanskeligt, set i lyset af at kreativitet er en vanskelig definerbar størrelse (Kao 1991), og som deraf ikke altid kan passes ind i en given logik.

Som jeg giver udtryk for i problemidentifikationen, fremgår det af teori (Flynn & Chatman 2001), at innovationsprojekter i overvejende grad foregår i grupper af kreative individer. Som følge deraf skal ledelsen tage højde for individet for at lede med maksimal kreativitet for øje. Det er imidlertid min opfattelse, at det ikke kun er kreativiteten, der varierer fra individ til individ, men at den enkeltes syn på virkeligheden og viden er en social og i høj grad subjektiv konstruktion. Opfattelsen af virkelighed og viden bliver således *relativistisk* (Darmer & Freytag 1996, p.14). I relation til afhandlingen vil det sige, at der ikke kan opstilles et objektivt svar på afhandlingens problemstilling.

De tanker jeg har gjort mig i forbindelse med denne afhandling opererer under *socialkonstruktivismen*. Den fokuserer på, at organisatoriske virkeligheder har en subjektiv oprindelse. Det vil sige, at fokus er på, hvordan mennesker selv er med til at skabe fænomener og virkeligheder ved at tale og bruge koncepter, der gør fænomenerne håndgribelige (Darmer & Freytag 1996). Virkeligheden rummer en stor kompleksitet, som det er muligt at opnå en større forståelse for ved at søge indsigt i aktørernes virkelighed. Værdier, følelser og videnskab kan ikke adskilles i socialkonstruktivismen (Darmer & Freytag 1996, p.14). Aktørerne i dette tilfælde er ledere af innovationsprocessen, der alle arbejder med struktureret og ustruktureret produktudvikling. Deres virkelighed søges afdækket gennem kvalitative interviews. Ved at spørge



til, hvordan de arbejder med og forholder sig til kreativitet og innovation er det afhandlingens ærinde at opnå indsigt i deres virkelighed.

Valget af det konstruktivistiske paradigme afspejles endvidere i den anvendte teori. Analysen har karakter af at være en *forståelsesanalyse* (Darmer & Freytag 1996, p.19), i og med at jeg søger dybere forståelse for strategisk innovation og adfærden (den sociale forankring), der læner sig op ad den. Forståelsesanalyse kaldes også for hermeneutik, fænomenologi eller aktørperspektiv (Darmer & Freytag 1996, p.83). Aktørperspektivets forståelsesproces er opdelt i tre faser (Arbnor & Bjerke 1997, pp.165-166), som afspejler afhandlingens struktur:

- I. *Preunderstanding* - Teoretisk forforståelse. Dette er den generelle redegørelse af relevante teoretiske emner i relation til problemstillingen. I det teoretiske afsnit benytter jeg mig af induktive elementer til at kunne opstille overordnede og generelle teoretiske sammenhænge. Dette fører til en generel erkendelse af mangler ved og spørgsmål til teorien. Teorien udgør således forankringspunktet i hele forståelsesprocessen (Darmer & Freytag 1996, p.137).
- II. *Understanding* - Forståelse af ”virkeligheden”. Igennem forforståelsen af det teoretiske undersøgelsesfelt opstilles hypoteser, der skal undersøges ved hjælp af indsamling af kvalitativ data. Således vil der fremkomme forskellige subjektive fortolkninger af ”virkelighedens” undersøgelsesområde, som vil være genstand for min fortolkning. Formålet med det empiriske afsnit er således at tilføje deduktive elementer til at se på teoriens ”holdbarhed”.
- III. *Postunderstanding* - Efterforståelse eller efterrationalisering af de to foregående faser, hvor overensstemmelser og afvigelser vil blive analyseret og diskuteret således, at der vil opstå en skelen mellem ny og gammel viden og dermed en potentiel håndterbar udvidelse af det teoretiske undersøgelsesfelt.

I afhandlingen anlægger jeg en *fortolkningsmæssig metodisk tilgang* til løsningen af afhandlingens problemstilling (Darmer & Freytag 1996, p.32). Det er ikke opgavens ærinde at skabe forandringer i specifikke virksomheder men at opnå en dybere forståelse indenfor rammerne af afhandlingens



problemstilling. Kommunikation og andre former for social interaktion er i den forbindelse vigtige redskaber for at muliggøre en fælles forståelse for undersøgelsesfeltet.

Min fortolkning af teori samt empiri skal anvendes til at foreslå en overordnet arbejdsmetode for innovationsinteresserede virksomheder, til hvorledes overlegen kundeværdi kan opnås inden for en kortere eller længere tidshorisont. Teorien skal bruges til at bringe sammenhæng mellem forskellige fænomener, der har betydning for innovation, da jeg vurderer, at innovation er afhængig af dels strategisk afsætningsøkonomi, dels strategisk lederskab af organisatoriske forhold. Mangler i viden samt nye muligheder for viden indenfor den anvendte teori, der skulle opstå på baggrund af den teoretiske afdækning følges op i den empiriske analyse.

Således håber jeg at være i besiddelse af en afsætningsøkonomisk forestillingsevne, som forklaret af Theodore Levitt (Darmer & Freytag 1996, p.43) er evnen til at bringe sin kreativitet i anvendelse, således at mine ovenstående strategiske overvejelser for afhandlingen fører til identifikation af profitable og implementerbare handlingsplaner for virksomheder, der ønsker at arbejde med kreativitet i deres innovative system.

Metode til afhandlingens empiriske undersøgelse

Undersøgelsens struktur er opbygget efter Steinar Kvaales undersøgelsesproces, der gennemløber syv stadier, som sikrer den fleksible interviewundersøgelse en vis struktur (Kvale 1994). Dette er årsagen til, at jeg vælger at anvende disse stadier i afhandlingens empiriske afsnit.

Table nr. 2: Undersøgelsens syv stadier

1. Tematisering
2. Design
3. Interview
4. Transskribering
5. Analyse
6. Verifikation
7. Rapportering

(Kilde: Kvale 1994, p.89)



1. Tematisering – hvad, hvorfor og hvordan

Det første stadium består i at belyse den empiriske undersøgelses formål ved hjælp af tre spørgsmål, der vedrører interviewets ”hvad”, ”hvorfor” og ”hvordan” (Kvale 1994, p.102). Som beskrevet i det teoretiske perspektiv vil undersøgelsens ”hvad” søge at opnå en forforståelse af det emne, der ønskes undersøgt. Forforståelsen opnås ved at have en begrebsmæssig og teoretisk forståelse af de undersøgte fænomener (Kvale 1994, p.103). For denne afhandling betyder det, at inden udformningen og gennemførelsen af den empiriske undersøgelse, er en mængde artikler og bøger omkring innovation og kreativitet gennemlæst. Denne viden anvendes i udarbejdelsen af interviewguiden samt i udførelsen af de enkelte interviews.

På denne baggrund er undersøgelsens *hypotese*, at de i afsnit 2.8 opstillede ledelsesniveauer har stærk indflydelse på den innovative proces og på den sociale situation, herunder den enkeltes kreative potentiale. En *anden hypotese* er, at kreativitet vil blive instrumentaliseret som følge af korrekt anvendelse af de fire ledelsesniveauer; kreativitet vil på grundlag af evnen til at styre ledelsesniveauerne socialisere de ansatte til at arbejde mere motiveret på innovationsprojekter på grund af muligheden for at forfølge deres potentiale indenfor nogle fastlagte kommercielle retningslinier.

Dernæst følger en klarlægning af undersøgelsens ”hvorfor”, der omhandler undersøgelsens formål. Der kan være flere forskellige formål med en interviewundersøgelse (Kvale 1994, p.104), men i denne afhandling er formålet med interviewene at efterprøve hypoteserne blandt andet ved at udforske de vigtigste dimensioner ved ledernes indvirkning på de ansattes kreativitet i innovationsprojekter; herunder at opnå indsigt i hvordan produktudviklings- og marketingfunktioner i danske virksomheder arbejder med og forholder sig til innovationsprocessens behov for specifikke lederevner for at lykkes.

Efter at have klarlagt den empiriske undersøgelses ”hvad” og ”hvorfor”, kan interviewets ”hvordan” udredes. Dette omhandler undersøgelsens design på baggrund af tilegnet viden omkring forskellige interview- og analyseteknikker, og en beslutning omkring hvilke der er mest anvendelige til at skaffe den tilsigtede viden (Kvale 1994, p.102).



2. Design

Det andet undersøgelsesstadium omfatter planlægning og forberedelse af de metodiske procedurer, hvormed den tilsigtede viden tilvejebringes (Kvale 1994, p.105). Det er i dette stadium, at de resterende metodestadier tages i betragtning og planlægges forud for interviewene.

Undersøgelsens udgangspunkt er et ønske om at efterprøve de ovenstående hypoteser i relation til afhandlingens problemstilling. Undersøgelsesområdet er udstukket i det teoretiske afsnit, hvorfor interviewspørgsmål skal hjælpe til at kortlægge området i praksis. Benyttelsen af respondenter fra forskellige virksomheder i forskellige markeder har til formål at give et bredere syn på de opstillede ledelsesniveauers betydning for innovationsprojekter i praksis. Respondenternes forskellige baggrund modvirker endvidere særlige omstændigheder i en enkelt virksomhed.

Da formålet med undersøgelsen er at indsamle generel viden, har jeg valgt at koncentrere mig om nogle få intensive case-studier for at finde frem til logikken mellem respondenterne og situationen (Kvale 1994, p.109). Jævnfør Daymon & Holloway (2002, p.109) er der tale om ”purposeful sampling”, da respondenterne er udvalgt således, at de passer til formålet og undersøgelseskonteksten. Da der er tale om en homogen gruppe er der kun udvalgt seks respondenter til undersøgelsen. Så længe at informationen opnår en mæthedsgrad overfor ny viden og indsigt i målgruppen, er sampling kriteriet for den kvalitative analysedel: Hellere en bred viden om få respondenter end et smalt indblik i en større gruppe (Kvale 1994, p.108).

Viden omkring praksis i de forskellige virksomheder giver endvidere mulighed for at lave en komparativ analyse, hvorved flere aspekter, mulige tilgange, ligheder og forskelle til ledelsesevner i innovationsprojekter fremkommer (Daymon & Holloway 2002, p.108). Hvert case-studium skal tjene et bestemt formål (Daymon & Holloway 2002, p.108). Heraf skal hvert case-studium enten gentage, hvad tidligere cases har vist, eller bibringe undersøgelsen noget nyt. Derfor vil antallet af case-virksomheder, i denne undersøgelse afhænge af den yderligere nuancering, de kan bidrage med i forhold til belysningen af problemstillingen, men samtidigt afhænger antallet også af de ressourcer i form af tid og omfang, der er til rådighed for denne afhandling. Disse rammer har resulteret i, at tre danske virksomheder deltager i den empiriske undersøgelse. Virksomhederne præsenteres i afsnit 3.1.



Det var i undersøgelsen hensigten at anvende de tre vindere fra Innovation Cup 2006: Oticon, Coloplast og Danisco, til interviewene. Eftersom Oticon ikke havde mulighed for at deltage, kontaktede jeg i stedet Fritz Hansen. Efterfølgende var det planen at foretage i alt seks kvalitative interviews i de tre virksomheder. På trods af at de seks respondenter havde indvilliget i at deltage i undersøgelsen, blev der i sidste øjeblik aflyst to interviews på grund af ressourcemangel og decideret travlhed. Grundet en deadline den 1. august med hensyn til aflevering af afhandlingen valgte jeg at fortsætte med de resterende fire interviews (efter konsultation med min vejleder), da jeg ikke kunne afse tid og ressourcer til at etablere kontakt med nye virksomheder på så sent et tidspunkt. Dog tilbød den tiltænkte respondent ved Fritz Hansen at lade en medarbejder besvare spørgsmålene pr. e-mail. Coloplast er således repræsenteret med to interviews, mens det kun er produktudviklingsfunktionen hos Fritz Hansen og Danisco, der er interviewet – dog er brandmanagementfunktionen hos Fritz Hansen blevet interviewet i form af et struktureret spørgeskema, hvilket imidlertid ikke har været nær så indholdsrigt som de øvrige interviews.

Da de opstillede ledelsesniveauer indeholder både funktionelle, sociale og emotionelle aspekter, vil disse aspekter bedst blive afdækket i en velkonstrueret kvalitativ undersøgelse (Kingston 2005). De kvalitative dybdeinterviews giver den fordel, at de giver mulighed for nuanceringer, uddybninger, løbende fortolkninger og specificering af centrale emner (Daymon & Holloway 2002, p.170). Interviewene er foretaget med enkeltpersoner, således at respondenterne ikke har haft mulighed for at påvirke hinanden. Jeg er bevidst om, at der i specialet ikke er præsenteret noget alternativt perspektiv til det, respondenterne udtrykker. Dette kunne modvirkes gennem interviews af eksempelvis medarbejdere eller andre ledelsesfunktioner. Disse interviews kunne have resulteret i mere nuancerede perspektiver, men jeg har i stedet valgt at gå i dybden med de to funktioners egne subjektive oplevelser og erfaringer med at arbejde med kreativitet i front end innovationsprojekter.

For at kunne få de to funktioners syn på, hvordan de arbejder med og forholder sig til kreativitet og innovation, har jeg i afhandlingens empiriske undersøgelse valgt at benytte semi-strukturerede interviews. Ifølge Darmer og Freytag (1996) er det centrale for et semistruktureret interview, at interviewet foregår som en flydende dialog, og interviewerens sikrer sig, at interviewet kommer rundt om alle emner. Dette giver mig mulighed for at være mere specifik i mine spørgsmål, eftersom jeg er klar over hvilke informationer, jeg ønsker belyst, men samtidig er jeg åben for nye synsvinkler og informationer.



3. Interview

Alle interviews fandt sted på virksomhedernes adresse, og alle respondenterne tog sig god tid til interviewet og syntes at have en mening om problemstillingen. Derfor var de generelt meget informative. Interviewene med respondenterne kan være præget af deres daglige virke som ledere på netop det område, de blev interviewet om, hvorfor respondenterne kan karakteriseres som nøgleinformanter (Darmer og Freytag 1996). Nøgleinformanter er vant til at skulle besvare spørgsmål, formulere sig, tage initiativ og træffe beslutninger. Det var tydeligt at de interviewede ledere er vant til at føre ordet, og ved et af interviewene tenderede oplysninger til tider et foredrag, men de ønskede spørgsmål blev besvaret.

Der er udarbejdet en interviewguide (bilag 2 og 3). Forud for det egentlige interview fandt en briefing sted i hvert interview, der havde til formål at informere respondenterne om interviewets baggrund og formål (Kvale 1994, p.132). Briefingen blev efterfulgt af det egentlige interview. Afslutningsvis fulgte en debriefing, hvor respondenterne havde mulighed for at tilføje eventuelle tanker, og jeg spurgte om mulighed for yderligere kontakt, såfremt jeg skulle få behov for yderligere oplysninger.

Den semistrukturerede interviewguide inkorporerer en fleksibilitet, der kan tilpasse interviewet til situationen (Daymon & Holloway 2002, p.169). I interviewguiden er de fleste spørgsmål formuleret ret præcist, hvilket er gjort for at søge at holde fokus i interviewet på emner der søges besvaret. Rækkefølgen af spørgsmålene er afhængig af den individuelle interviewproces men sikrer stadig at jeg indsamler sammenlignelig data fra de medvirkende respondenter (Daymon & Holloway 2002, p.171). Rækkefølgen i spørgsmålene blev således sjældent fulgt, og ligeledes blev enkelte spørgsmål udeladt i interviewet enten på grund af manglende relevans i pågældende situation, eller fordi de blev besvaret på en anden måde. Dette for at sikre en flydende dialog.

Hvordan respondenterne arbejder med kreativitet i innovationsprocesser afdækkes via spørgsmål vedrørende deres arbejdsområde og -opgaver, mens hvordan de forholder sig til det, afdækkes ved at spørge direkte til deres holdning. På denne måde giver det interviewer mulighed for at undersøge dels, hvorledes respondenterne opfatter kreativitet, innovation og ledelsesniveauer, samt dels hvorvidt det sagte praktiseres i virksomheden. Alle interviews er optaget med en digital diktafon, hvilket bevirker, at man kan genhøre interviewet flere gange. At optage interviewet har desuden den



fordel, at det gør det lettere for intervieweren at være aktivt lyttende (Daymon & Holloway 2002, p.177). Dette var til stor gavn, da jeg selv fremstod som eneste interviewer.

4. Transskribering

Efter interviewene var gennemført, blev materialet forberedt til den efterfølgende analyse. Interviewene blev transskriberet, hvilket resulterede i cirka 60 siders transskription (bilag 4-8). Interviewene er genstand for meningstransskribering og fremstår så tæt på det sagte som muligt. Dog er pauser og udtryk som ”jo”, ”øh” og lignende ikke inkluderet. Når kortere eller længere pauser er udeladt, er det markeret med ..., mens mine egne kommentarer er markeret med (). Andre konventioner er ikke benyttet, da det ikke vurderes nødvendigt for empiriens anvendelse. Interviewene og transskriptionerne af dem anvendes i den senere analyse i afsnit 3.2 og afsnit 3.3.

5. Analyse

Jeg har søgt at danne mig et helhedsindtryk af aktuelle emner og tendenser i interviewene ved hjælp af transskriptionerne af interviewene samt selve optagelserne. Dette udførtes ved at skematisere emnerne og kombinere respondenternes svar for at danne et overblik og finde en korrelation mellem respondenternes svar. Skemaet er benyttet forud for analysen af undersøgelsen.

6. Verifikation

Verifikation af viden handler traditionelt set om at fastslå reliabilitet og validitet. Reliabiliteten er et udtryk for, hvor konsistente svarene er, om de er reproducerbare og pålidelige, mens validiteten er et udtryk for, om man undersøger det, man ønsker at undersøge (Kvale 1994, p.231). I forbindelse med kvalitative interviews mener Darmer og Freytag (1996), at disse begreber i stedet bør handle om at præsentere sine valg på en logisk og sammenhængende måde, hvilket jeg vil forsøge.

For at starte med reliabiliteten af undersøgelsen, så vanskeliggør det kvalitative interview reproducerbarheden, da subjektiviteten og den personlige dimension betyder, at andre ikke vil opnå samme resultater. Reliabiliteten sikres imidlertid ved at dokumentere valg undervejs i projektet. Undersøgelsen lader sig inspirere af kendte teorier, hvilket også øger reliabiliteten, idet andre efterfølgende tilnærmelsesvis ville kunne tage samme udgangspunkt. At anvende et standardiseret interview i form af semistruktureret interview, muliggør at lede efter mønstre i respondenternes holdninger, opfattelser og beskrivelse af egen adfærd virksomhederne imellem. Sluttelig har jeg haft



fokus på ikke at stille ledende spørgsmål i interviewene for at styrke reliabiliteten af respondenternes svar.

For dernæst at tage fat i undersøgelsens validitet, så er det undersøgelsens hensigt at undersøge respondenternes forståelse og begrebsanvendelse for undersøgelsesområdet. Dette styrker ikke validiteten, da denne viden opstår på en yderst subjektiv baggrund. Validiteten søges i stedet styrket ved løbende at kontrollere, om resultaterne er sande i overensstemmelse med analysens mål og de involverede. Således er validiteten søgt styrket ved løbende at få feedback fra de involverede under interviewet om det endelige resultat og godkendelse af analysen. Stikprøven kan ikke nødvendigvis siges at være repræsentativ, da den er subjektivt udvalgt efter rangering af interessenter i forhold til afhandlingens problemstilling. Ikke desto mindre kan undersøgelsens validitet styrkes ved generaliserbarheden i at sammenstille de tre case-studier. Sluttelig er det min opfattelse, at undersøgelsen har relevans, som det fremgår af afhandlingens problemidentifikation, hvilket også er med til at styrke undersøgelsens validitet.

7. Rapportering

Jævnfør Kvale (1994) handler undersøgelsens sidste fase om at kommunikere undersøgelsens resultater i videnskabelig form, herunder ved at benytte citater. Således understreger og verificerer citaterne fra de gennemførte interviews vigtige pointer i analysen. For at kunne bevare respondenternes tillid og for ikke, at de ikke skulle holde udtalelser eller meninger tilbage, blev de lovet anonymitet. Dette er ifølge Kvale (1994, p.120) vigtigt. De blev lovet anonymitet både i forhold til offentliggørelse og i forhold til at kende identiteten på de øvrige deltagende virksomheder. Dette var ingen af de involverede respondenter imidlertid interesserede i, hvorfor både virksomhed og navn på respondenterne fremgår af interviewene.

På baggrund af disse metodiske overvejelser præsenteres opgavens teoretiske gennemgang samt empiriske analyse.



Kapitel 2 – Litteraturgennemgang

Det er min opfattelse at ledere i virksomheder, der beskæftiger sig med innovation skal være i besiddelse af følgende egenskaber: De skal have et strategisk overblik over virksomhedens situation og muligheder (intern og ekstern) med det formål at skabe et profitabelt grundlag for virksomheden, og de skal kunne håndtere administrative og organisatoriske opgaver, der letter arbejdsgangen i det daglige arbejde og i projekter. Det er disse ledelsesniveauer, jeg vil søge at undersøge igennem litteraturgennemgangen.

Afsnit 2.1. Teoretisk baggrund – Et samfund i forandring

I dette afsnit vil jeg redegøre for afhandlingens teoretiske baggrund med udgangspunkt i forskellige sociologer, der viser at samfundet er under forandring, hvorfor dette må formodes at påvirke virksomhedernes organisationsstruktur og ledelsesudfordringer.

”The world we have created as a result of our thinking thus far has problems which can not be solved by thinking the way we thought when we created them.”

Citat af Albert Einstein (GEL 2005)

Med andre ord kræver problemløsning ny viden eller en anden anvendelse af eksisterende viden samt en anderledes tilgangsvinkel end den dominerende praksis på området. Kreativitet, læring og erfaring hos de ansatte må således formodes at være en nødvendighed for at kunne eksekvere en forretningsidé, og den nødvendige lærdom og erfaring opnås ved som organisation at tage risici og kaste sig ud i uforudsigelige situationer for dermed at undgå rutineløsninger.

Vores samfund er et produkt af processer og sociale handlinger fra Max Webers moderne samfund. Imidlertid har disse processer og handlinger imod Webers forventning skabt både uforudsete sociale problemer, risici og nye muligheder (Hoogenboom & Ossewaarde 2005). Som eksempel kan nævnes den tiltagende miljøforurening og skævvridning af sociale verdensforhold men også det nye økonomiske potentiale i Kina og Indien. Ulrich Beck og Anthony Giddens argumenterer hver for sig, at de uforudsete ”mutteringer” i samfundet på sigt vil resultere i en helt ny type samfund. Imidlertid befinder vi os nu i en overgang kaldet for det senmoderne samfund.



Weber anskuer samfundet i to niveauer: (1) Institutionen og (2) individet (Hoogenboom & Ossewarde 2005). Fælles for niveauerne er den rationelle tankegang. Ulrich Beck og Anthony Giddens udfordrer Webers teori på de to niveauer. Beck beskæftiger sig med udviklingen af institutionerne og deres påvirkning af dagens samfund, og Giddens beskæftiger sig med individets udvikling og forandring til at være mere selvstændigt tænkende.

De senmoderne organisationer set i lyset af Ulrich Beck

Ifølge Beck lever vi i et risikosamfund som resultat af uforudsete konsekvenser af industrielle institutioner og bureaukratiske organisationer (Hoogenboom & Ossewarde 2005). Hvor Weber mente, at de moderne rationelle institutioner er til for at skabe økonomisk vækst og allokere velfærd, så mener Beck, at nutidens reflektive institutioner skal beskytte mod forgiftning, sygdom, arbejdsløshed og terror – fænomener som er opstået som symptomer på Webers moderne samfund. Gerard Delanty er også af den opfattelse, at nutidens institutioner er designet til at forhindre det værste (Delanty 1999, p.58). Hvad der er godt for én organisation, postulerer James March, er ikke altid godt for det større sociale system, som organisationen er en del af (March 1991).

Becks tese er, at Webers ekspertsystemer ikke er i stand til at beregne risici, da de kun er designet til den ideelle, generelle og forudsigelige samfundsvelfærd. Risiko er imidlertid ikke en objektiv størrelse men en social konstruktion af virkeligheden (Hoogenboom & Ossewarde 2005). Risikovurdering er derfor ikke udelukkende afhængig af at få alle fakta på bordet, da både individer og organisationer oplever risiko forskelligt samt ofte har forskellige interesser. Den senmoderne organisations reflektivitet kan dermed siges at ligge i en modhandling; en måde at imødekomme uforudsete og risikobetonede konsekvenser.

Den senmoderne sociale struktur set i lyset af Anthony Giddens

Giddens mener at videnspredning ved hjælp af uddannelse har brudt med opfattelsen af, at kun eliten kan anvende viden. Det senmoderne samfund er derfor befolket af ”kloge” mennesker, der aktivt reflekterer over deres egne og andres handlinger, og som ikke tager præfabrikeret viden for givet (Hoogenboom & Ossewarde 2005). Dette er udtryk for refleksiviteten, der jævnfør Giddens består i, at social praksis konstant eksamineres og reformeres på baggrund af den nye viden. Konsekvenserne af det industrielle samfund gør at individer konfronteres med uoverensstemmelser,



således at de er tvungne til at vælge reflektivt mellem et bredt udvalg af modhandlinger (Delanty 1999, p.159). Det vil med andre ord sige, at ”sandheden” er nuanceret.

Jævnfør Giddens, er den enkeltes identitet ikke længere arvet af ”tradition” (Hoogenboom & Ossewaarde 2005). Det er ikke længere den professionelle identitet, der bestemmer individets identitet. I forskellige sociale roller konfronteres individet med flere identitetsmuligheder og skal tage et valg, hvilket afspejler den enkeltes refleksivitet. Med en akkumulering af viden tilegner individer sig en voksende forståelse for den sociale verden, de lever i, og dette tvinger dem til at evaluere deres egen position i den verden. Individet besidder mere og mere viden og bliver derved mere autonom, kritisk og uafhængig af strukturer. I det senmoderne samfund styrer individer i højere grad deres egen livsbane.

Samfundsforandrings implikationer for virksomheden

På baggrund af de to anskuelser af forandringer i samfundet, fremstår samfundet som værende i kontinuer legitimeringskrise. Institutioner og organisationer kan ikke længere siges at repræsentere objektiv, rationel viden, mens individer ikke længere kan tage denne viden for givet. Dette skaber konkurrerende former for rationalitet, hvilket har konsekvenser for beslutningstagning i alle samfundslag. Beslutninger er vilkårlige og midlertidige pga. politiske magtkampe, hvilket skaber et uorganiseret og mere kaotisk samfund langt fra Webers rationelle visioner.

Organisationer skal som konsekvens heraf være kommunikative og politiske og kan ikke længere binde ansatte ved hjælp af fastsatte regler. Autoritet vindes ved at organisere social kritik og refleksiv handling igennem kommunikation (Hoogenboom & Ossewaarde 2005). Derved kan institutionens referenceramme løbende ændres, så organisationen undgår en fastlåst og utidssvarende karakteristik. Vedvarende succes afhænger således af innovation, da det beskytter håndgribelige og uhåndgribelige egenskaber i virksomheden mod markedserosion (Davila et al. 2006, p.xx).

Delkonklusion 2.1

Samfundsværdierne fremstår på baggrund af ovenstående forandrede og afspejler en tiltagende individualisme repræsenteret af begrebet refleksivitet. Refleksivitet er udtryk for en bevidsthedsudvikling, og begrebet rummer en tilgang af autonom tankegang og individuel



kreativitet, hvorfor Beck og Giddens refleksive teori passer godt ind i opgavens ærinde og derved udgør den teoretiske baggrund. Den refleksive teori, i form af det senmoderne samfund, kritiserer ikke modernismens disciplinering af mennesket, men udvider i stedet modernismen til at inkorporere en kritisk sans og et demokratisk perspektiv. Disciplineringen bliver således mere slagkraftig, intensiv og effektiv, i og med at de menneskelige ressourcer udnyttes bedre. At tage højde for individets refleksive egenskaber vil være med til at skabe et mere relevant fokus i virksomhedens organisationsstruktur, hvilket kan være med til at sikre langsigtet overlevelse på markedet i form af innovation.

Afsnit 2.2. Innovation

Forandringer i samfundet har skabt kortere levetid for produkter og ikke mindst større krav til produkter (Heskett 2002), hvilket øger behovet for innovation i virksomhederne. Som nævnt i forrige afsnit må dette kræve en anden tilgang til ledelsen af de menneskelige ressourcer for at kunne skabe nye, teknologiske forandringer som modsvar på samfundsforandringerne. Begrebet innovation har imidlertid en yderst fragmenteret og sammensat historie, hvorfor jeg i dette afsnit redegør for emnets aktualitet og indkredser de vigtigste områder af begrebet.

Et historisk perspektiv på begrebet innovation

Det er belejligt at indlede dette afsnit med et citat fra 1532 af Machiavelli, der viser, at ledelse i en forandringskontekst ikke er et nyt fænomen. Konteksten er dog en ganske anden i dag, end da Machiavelli skulle rådgive om ledelsen af et italiensk fyrstendømme.

*"There is nothing more difficult to take in hand,
more perilous to conduct, or more uncertain in its success,
than to take the lead in the introduction of a new order of things."*

(Machiavelli 2004)

Innovation er et begreb, der anvendes i en meget fragmenteret sammenhæng, og som har rødder i forskellige intellektuelle sammenhænge. En søgning på Google på 'innovation' resulterer i 1,7 millioner udelukkende danske links, mens det på internationalt plan resulterer i 724 millioner links (Google 2006). Ligeledes foreslår bogladen Amazon.com 12.563 aktuelle bøger omhandlende innovation (Amazon 2006).



Historien og oprindelsen af begrebet innovation spiller en vigtig rolle i forståelsen af de problematikker, der i dag omgiver debatten omkring ledelsen af innovation. Begrebet stammer oprindeligt fra økonomisk teori og var associeret med kreativ destruktion (Aagaard 2005). Allerede i 1934 definerede den østrigske økonom Joseph Schumpeter således innovation som en nyskabelse, der frembringer økonomisk værdi. Schumpeter var af den overbevisning, at fuldkommen konkurrence aldrig har eksisteret og aldrig vil komme til det. I stedet drejer det sig om at erkende, at den reelle økonomi altid har været karakteriseret af monopolistiske elementer. Kreativ destruktion består i, at en innovatør stræber efter monopolistiske profitter, hvilket fører til, at den gamle økonomiske praksis destrueres (Sloth Andersen 2004, p.99-103). Det vil sige, at der ikke er tale om permanente, statiske tilstande men kun dynamiske evolutionsprocesser fra én situation til en anden. Ifølge Schumpeter sker kreativ destruktion hyppigere ved en øget teknologisk udvikling, hvorfor begrebet er blevet aktuelt igen. Kreativ destruktion omfatter produkter og virksomheder såvel som industrier (Senge et al. 2004, p.84).

Siden hen blev begrebet taget op af forskere ved de amerikanske 'business schools'. Især Michael Porter og Gary Hamel fik innovation til at handle om strategi og differentiering (Aagaard 2005). Hamel betegner vores tidsalder som en revolution. Revolutionen er et opgør mellem de store giganter og de "revolutionære" små og mellemstore virksomheder, der ved hjælp af strategi ændrer markedsvilkårene for bestandig (Hamel 2000, p.4). Uforudsigelighed, tumult og formuer, der skifter hænder i lyn tempo gør formodentlig at begejstringen for udviklingen er afmålt i mange virksomheder. Schumpeters teori omkring kreativ destruktion er mere aktuel nu end nogensinde i den forstand, at det ikke længere er en sikkerhed i sig selv at være etableret på et bestemt marked (Hamel 2000, p.7). Sårbarheden er lige stor uafhængig af virksomhedens størrelse, alder og lignende. Selve forandringen er blevet forandret, således at den ikke længere bevæger sig i lige linie. Forandringen er diskontinuerlig og deraf non-lineær.

Tilsyneladende var hverken den økonomiske eller den handelsrelaterede opfattelse af innovation tilstrækkelig til at generere en generel forståelse af begrebet eller til at gøre det mere praktisk anvendeligt. Dernæst kom svaret fra design verdenen. Designere anvender i høj grad innovation i deres daglige arbejde med kreativitet, og den kreative proces rummer visse metoder, der kan være med til at sætte innovation på formel (Aagaard 2005). I det strategiske arbejde med innovativt design har det hovedsageligt været ledere af store amerikanske design firmaer, der har været med til



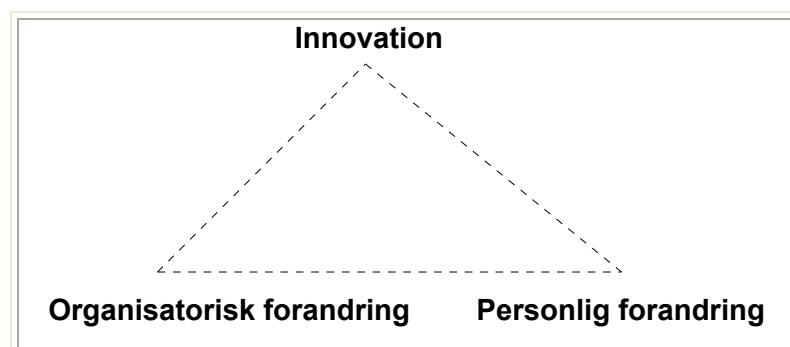
at udvide begrebet, herunder især Idea Factory og IDEO. Derved blev begrebet kædet sammen med kreativitet, hvilket også er taget op i handelsrelateret sammenhæng af eksempelvis Theresa Amabile. Industrielle psykologer, som eksempelvis Mihaly Csikszentmihalyi, har også været med til at udvide begrebets betydning og fokusere på det enkelte individs trivsel.

Delkonklusion 2.2

Af ovenstående teorigennemgang fremgår det, at Schumpeter med sin teori omkring kreativ destruktion var en af de første til at anerkende et behov for kreative evner, samt at ledelse af innovation er mere intuitivt og i højere grad læner sig op ad forestillingsevnen i forhold til traditionel ledelse. Udledt af ovenstående er innovation vital for virksomheders konkurrencemæssige position og langsigtede succes. Det betyder at en virksomhed skal være i stand til at manøvrere sig igennem fundamental forandring i fremtiden, som beskrevet i den teoretiske baggrund. I den forbindelse er det nødvendigt for virksomheden at formulere en innovationsstrategi (Sauber & Tschirky 2006, p.xiii), at besidde ledelsesmetoder til ledelse af kreativitet og arbejdsprocesser. Med andre ord skal ledelsen skabe rammerne for hvorledes innovation kan fremmes som en kombination af de to processer: (1) Kreativitet eller idégenerering; og (2) Implementering eller den endelige introduktion af det forandrede (Flynn & Chatman 2001, p.235).

På baggrund af afsnit 2.1 og 2.2 kan jeg opstille følgende figur for at vise de tre væsentligste forandringer, der er sket i samfundet. Forandringerne på de tre niveauer er kausale og forandres samt påvirkes således i takt med hinanden.

Figur nr. 1: Samfundsforandringernes tre niveauer



(Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Ohmae 2006)



Afsnit 2.3. Strategisk innovation

Afsnittets formål er at se på behovet for strategisk at skelne mellem lineær og non-lineær innovation for at sikre både et kort- og langsigtet forretningsgrundlag. Jævnfør afhandlingens definition af innovation er der tale om løsninger med en særlig nyhedsgrad for en bestemt målgruppe. På virksomhedens regnskabsmæssige balance fremgår innovationsprojekter som en investering (Darmer & Freytag 1996, p109). Den økonomiske risiko varierer imidlertid afhængig af innovationsprojektets karakter, hvorfor det er væsentligt at opdele innovationers nyhedsgrad i følgende tre kategorier:

Tabel nr. 3: Innovationens nyhedsgrad

LAV NYHEDSGRAD	Forbedring eller modifikation af et aktuelt produkt, en proces, en teknologi eller en metode. Noget nær det eksisterende og dermed lineær.
MIDDEL NYHEDSGRAD	Ny kombination baseret på allerede eksisterende elementer, det vil sige udnyttelse af eksisterende viden, teknologi, produkter eller råvarer til nye applikationer og nye markeder. Kan være både lineær og non-lineær.
HØJ NYHEDSGRAD	Et helt igennem nyt koncept, produkt eller service og dermed non-lineær.

(Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Davila 2006, p.15 og Sauber & Tchirky 2006, p.30)

Den relativt almindelige og lineære innovation af lav nyhedsgrad er hovedsagelig 'market pull' og skal således defineres ud fra et markedssynspunkt. Løsninger med en høj non-lineær innovationsgrad er baseret på 'technology push' og skal derfor defineres ud fra en mere teknologisk synsvinkel (Sauber & Tchirky 2006, p.30). I forlængelse heraf mener James March, at en udnyttelse (exploitation) af eksisterende kompetencer – i form af produkter af lav nyhedsgrad og eksisterende viden – kan være ganske indbringende på kort sigt. Dette forbereder imidlertid ikke virksomheden på forandringer af teknologisk art eller i form af kompetencer, behov, smag og identitet, som afhænger af en mere udforskende kultur. Produkter af høj nyhedsgrad er fremkommet på baggrund af udforskning (exploration) af nye områder, som virksomheden kan blive bekendt med igennem projekter, der ikke er bundet af virksomhedens tidligere erfaringer eller forventninger (March 1991). Udforskning handler om for en stund at være amatør men samtidig kun være et skridt fra at være professionel (Augier 2004).



Non-lineær innovation er en meta-innovation i den forstand, at det ændrer udgangspunktet for konkurrence indenfor en industri eller et domæne (Hamel 2000, p.66), som omtalt i forrige afsnit. Men non-lineær innovation handler ikke udelukkende om konkurrencemæssig strategi. Det er ikke en måde hvorpå virksomheden positionerer sig imod konkurrenterne, mere en måde at komme udenom dem. Non-lineær innovation er baseret på undvigelse – ikke angreb. Hjørnестenen i idéen: Hvad der ikke er anderledes er ikke strategisk på sigt (Hamel 2000, p.69). Derved adskiller non-lineær innovation sig fra lineær innovation.

Boston Consulting Groups matrice (Kotler et al. 2002, p.86), der visualiserer konkurrencepositionen inden for virksomhedens enkelte forretningsområder, kan bruges i denne sammenhæng. Matricen fortæller, at produkter gennemløber et teoretisk livsforløb fra 'Question mark' over 'star' og 'cash cow' for med tiden at ende som 'dog'. 'Question mark' læner sig op ad Marchs 'exploration', der muliggør potentialet for innovation, som kommer til udtryk i det endelige kommercielle produkt: 'Star'. 'Cash cow' ses som 'exploitation' af produktet indtil forandringer i omgivelser gør produktet relativt værdiløst og produktet ses som en 'dog'. Dette afspejler dynamikken i den økonomiske balance i en virksomhed, der balancerer imellem udnyttelse af eksisterende kompetencer for kortsigtet indtjening og udforskning af fremtidige kompetencer for at sikre langsigtet indtjening.

Denne dynamiske balance kalder forsker ved Learning Lab Denmark Lotte Darsø for en tango mellem bund- og topline, hvor bundlinien er en økonomisk betragtning, og toplinen er non-lineær innovation. Både lav og middel nyhedsgrad karakteriserer en lineær og inkrementel innovation, hvor der er tale om nytænkning med udspring i det eksisterende. Darsø understøtter det ovenstående idet hun mener, at lineær innovation ofte udgør et væsentligt bidrag til virksomhedernes bundlinie som en "cash cow", samt at en del virksomheder satser 100 procent på denne form (Darsø 2001).

Tony Davila taler om at skabe et internt marked for innovation, hvor kreativitet skal balanceres med værdiskabelse (Davila et al. 2006, p.89). Med andre ord, at idégenerering skal udmøntes i et tilstrækkeligt økonomisk afkast med udgangspunkt i et potentielt markedsbehov. Således skal innovation findes i virksomhedens kreative og kommercielle funktioner i overensstemmelse med den overordnede strategi. Deraf er det afgørende, hvordan ledelsen vægter, udvælger og prioriterer innovationer for deres indhold af kreativitet henholdsvis kommerciel værdi for virksomheden (Davila et al 2006, p.89). Udarbejdelsen af en overordnet innovationsstrategi handler således om



velovervej at balancere mellem kortsigtet økonomisk vækst på bundlinien og langsigtet satsning på toplinien, således at både lineær og non-lineær innovation eksisterer i virksomheden. Ved den rette balance lettes styring og ledelse af produktudviklingsporteføljen (Darsø 2001).

Non-lineær innovation skal i afhandlingens sammenhæng således forstås som *potentialet* for innovation, da projekter på denne side af ”innovationsbalancen” bør være af en mere eksperimenterende langsigtet type, der, *hvis* de lykkes, giver stort udbytte på toplinien, både i form af udvikling af nye kompetencer, ny teknologi, og ikke mindst nye markeder (Darsø 2001). Indtjeningen i sådanne projekter er ofte lav i starten, som banebrydende nye ting ofte er, men til gengæld er der et stort potentiale for, at en række nye lineære og non-lineære innovationer udvikles i kølvandet.

Diskussion af begrebets anvendelighed

Evalueringen af nyhedsgraden kan også anskues ud fra en ”mikro-økonomisk” tilgang set internt i den enkelte virksomhed. Nyhedsgraden bliver derved subjektivt vurderet af den enkelte virksomhed, hvorved innovation består i en forandring, der for den enkelte virksomhed er ny og uerfaret. Derved kan imitation og tilpasning til ekstern udvikling også ses som innovation. Således bliver det mindre vigtigt hvor lang tid den betragtede innovation har eksisteret andre steder (Sauber & Tschirky 2006, p.30). Ikke desto mindre bliver non-lineær innovation videre i opgaven vurderet ud fra en ”makro-økonomisk” tilgang, da jeg i min definition konstaterer, at der ikke er tale om innovation, hvis resultatet allerede eksisterer et andet sted.

Schumpeters teorier kan ikke overføres direkte til virksomhedens nutidige kontekst af samme årsager som skitseret i det teoretiske perspektiv. Sociologien inddrager i højere grad individualismen og menneskers evne til at reflektere over information, som de præsenteres for. Heraf bør en anvendelse af Schumpeters begreb, kreativ destruktion, ikke kun omhandle økonomisk vækst men bør også inkorporere en form for social vækst. Den menneskelige læring og erfaring er tæt forbundet med økonomisk vækst og bør derfor inkorporeres i begrebet. Dette ses også i opgavens definition af innovation, der netop tager udgangspunkt i individets kreative potentiale.

At fokusere på den strategiske balance imellem kortsigtet økonomisk vækst på bundlinien og langsigtet satsning på toplinien i virksomhedens innovationsportefølje indeholder også svagheder.



Udforskning af nye alternativer reducerer således forbedringshastigheden af eksisterende kompetencer. Modsat vil kompetenceforbedringer gøre udforskning af nye alternative kompetencer mindre attraktivt (March 1991). Det handler om valg af høj individuel karakter for den enkelte virksomhed, hvordan variation og udvælgelse af projekter skal balanceres. I overvejelserne skal risikoen for manglende indtægt medregnes, da et afkast for udforskning af nye alternativer langt fra er garanteret. Endvidere kan det ikke generaliseres, at hvad der viser sig givtigt på langt sigt også er det på kort sigt. Et sådant valg eller afvejning kan kun foretages ved inddragelse af den enkelte virksomheds præferencer eller risikoprofil (Darmer & Freytag 1996, p.107). En strategisk model kan derfor ikke opstilles som en normativ generel løsning for virksomheder, der vil arbejde med innovation, men skal forstås som et udgangspunkt for individuel tilpasning.

Delkonklusion 2.3

Traditionel ledelse handler ifølge James March om at udnytte de forhåndenværende ressourcer. Derimod handler kreativ ledelse i højere grad om at udforske alternativer, der udgør potentialet for non-lineær innovation og dermed nye kompetencer samt langsigtet indtjening.

Der ligger et naturligt element i, at virksomheden fortsætter med at gøre, hvad den mener er virksomhedens kernekompetence, når den har haft succes med en innovativ løsning. En succes lader således til at argumentere for at virksomheden skal fortsætte i samme spor og forfine processen, øge effektiviteten og skabe et øget overskud. En sådan lineær strategi er imidlertid ikke ensbetydende med langsigtet overlevelse for virksomheden. Virksomheder bør derfor være mere opmærksomme på, hvad der sker i verden, specielt i hvilken retning markederne bevæger sig. De skal være på forkant med og tilpasse sig udviklingen samt konstant integrere nye tendenser samt ny viden i deres projekter. På den måde lader det til at virksomheder vil kunne tilbyde deres kunder nye og radikalt anderledes perspektiver, der hjælper dem til at se problemer i et nyt lys og skabe nye muligheder og originale perspektiver. Endvidere vil det i et konkurrencemæssigt perspektiv sikre virksomhedens langsigtede overlevelse.

De to ledelsesformer virker ved første øjekast modsigende men supplerer i virkeligheden hinanden. Balancen er vigtig for virksomhedens langsigtede overlevelse. Dualiteten i ledelsesformerne kan resultere i flere målbare resultater af en øget mængde idé-generering. Innovationsstrategien udgøres således af ledelsens vægtning, udvælgelse og prioritering af innovationsprojekter i virksomhedens



produktudviklingsportefølje ud fra projekternes indhold af kreativitet henholdsvis kommerciel værdi for virksomheden. Deraf handler det om at balancere mellem styrken i et ”status quo” og en kreativ impuls, der vil føre virksomheden til nye markeder, nye kompetencer og fremtidig økonomisk og social vækst samt modsvare fremtidige forandringer. Ganske enkelt handler det om at fastholde og udvikle virksomhedens kompetencer ved hjælp af de forhåndenværende ressourcer, herunder de ansattes kreative egenskaber. Som James March udtrykker det:

”Maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in...survival and prosperity” (March 1991).

Samfundsudviklingen lader således til at skabe en ændret organisationsform, hvor der ikke er tid til at bygge faste strukturer – endsige beskytte strukturer ved hjælp af grænser. Afsnittet viser, at dagens ledere skal have et strategisk overblik over virksomhedens situation (intern og eksternt) med det formål at skabe et profitabelt grundlag for virksomheden. Subjektivt set, vil ændringstakten i virksomhedens kontekst bringe det enkeltstående innovationsprojekt i fokus, hvorfor virksomheder i højere grad kan siges at blive projektorienterede, således at flere medarbejdere vil være tilknyttet udviklingsopgaver end på driftsopgaver. Dette skaber fokus på den enkeltes kreative kompetencer og hvordan ledelsen udnytter denne ressource.

Afsnit 2.4. Ledelse af innovationsgraden i projektet

Formålet med afsnittet er i forlængelse af afsnit 2.2 at se på det enkelte innovationsprojekt og dets behov for struktur for at føre til en kommerciel implementering på markedet. Det foregående afsnit viser, at innovation er en integreret del af virksomheden og derfor bør ledes. Det er ikke blot et element, der er rart at have ved hånden, eller noget der opstår af sig selv (Davila et al. 2006, p.xx). Innovationsledelse afhænger af topledelsen. Ledelsen skal *ville* innovation og stole på, at medarbejderne kan få det til at ske fyldest (Davila et al. 2006, p.13).

”There is no silver bullet for innovation, no one formula or structure for innovation that will work for every organization.” (Davila et al. 2006, p.285).

Med dette citat er innovationsprocessen og indholdet i det innovative system forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvorfor det kan formodes at udgøre en konkurrencemæssig kompetence. Ledelse af innovation afviger fra andre ledelsesdiscipliner i den forstand, at ledelse af



innovation omfatter ledelse af kreativitet. Innovation kræver processer, strukturer og ressourcer for dels at skabe idégenerering, dels at implementere idéerne og transformere dem til kommercielle koncepter (Davila et al. 2006, p.18). At lede dualismen, som udgøres af den kreative frihed og det disciplinerede arbejde med at få de kreative idéer til at give et kommercielt afkast, udgør den største udfordring for ledelsen af innovationsprojekter. At komme på en idé er den letteste del af det innovative system. Som jeg vil komme ind på i de efterfølgende afsnit, så ligger udfordringen i at oversætte og få en fælles forståelse for idéen og transformere den til en håndgribelig form, som f.eks. prototyper, så det egentlige innovative arbejde kan begynde. For at kunne udføre denne opgave handler det for virksomheden om at være i besiddelse af de bedste kreative ansatte, udvikle dem og fastholde dem.

En "blockbuster" innovation er ikke garanti for succes. Kun en mulighed, som skal følges op med en strøm af inkrementelle og radikale innovationer, hvorved der opstår innovationsporteføljer (Davila et al. 2006, p.3) som beskrevet i afsnit 2.3. Der er imidlertid forskel på fremgangsmåden for projektgrupper, der enten arbejder med inkrementel eller radikal innovation. Inkrementel innovation udspilles under indflydelse af det "kendte". Innovationsprocessen er kendetegnet ved at være lineær og forudsigelig. Derfor er det også lettere at skabe en kontrol over udnyttelsen af den inkrementelle innovation, da det tager udgangspunkt i eksisterende kompetencer. Radikal innovation har flere ubekendte i funktionen. Innovationsprocessen ophører derved at være lineær grundet ny viden og relativ kaos (Darsø 2001). Derfor må der nødvendigvis også være en tidsmæssig forskel på projekter af lineær henholdsvis non-lineær karakter.

"Stage-gate systemer" er et meget anvendt begreb i forbindelse med at vinde kontrol over innovationsprocessen. Begrebet er ikke centralt for min problemstilling, men jeg vil kort berøre det. Begrebet betyder kortfattet, at processen er tragtformet, således at undersøgelsesområdet bliver mere snævert og præcist i løbet af projektets levetid. Stage-gate systemer er gode til at lave en proces til inkrementelle innovationer, da stage-gate systemet producerer velafbalancerede resultater af kreativitet henholdsvis kommercielt afkast (Cooper 2001). Projektledelsesværktøjer og stage-gate systemer er derfor fremragende til projektstyring, når det drejer sig om trinvis udvikling, hvor der er en stor grad af forudsigelighed. Kreativitet kan imidlertid ofte blive kvalt i den indledende proces af stage-gate systemet (Davila et al. 2006, p.276), hvorfor der skal en anden tilgang til for at udvikle non-lineære innovationer. Disse potentielt attraktive idéer kan blive forkastet til fordel for



inkrementelle innovationer, der har mere eksplicitte forventninger til det økonomiske resultat (Davila et al. 2006, p.277). Der er i sagens natur ikke megen forudsigelig, når det gælder banebrydende innovation, da det er svært på forhånd at definere, hvor projektet skal ende, hvorfor projektstyring ikke er den optimale løsning til non-lineære innovationsprojekter (Rosenø 2006). Tilsyneladende må der være en metode, der går forud for et værktøj til projektstyring, når der er tale om non-lineære innovationsprojekter, hvorfor dette er genstand for videre undersøgelse.

Således kan det formodes at non-lineære innovationsprojekter bedst sættes i gang uden den store struktur og med brede rammer. Som leder bør man imidlertid forholde sig kritisk til, at innovationskoncepterne i "fuzzy front end" tilsyneladende dannes igennem en længere, ukontrolleret proces, der er meget vanskelig at følge og at få viden om, når først innovationsprojektet er sat i gang eller gennemført (Herlau 2005). Den samlede viden, der danner baggrund for den endelige beslutning, er med andre ord ikke dokumenteret og fremstår meget usikker. Ledelsens udfordring består derfor i at anerkende den tilsyneladende manglende struktur i den non-lineære innovationsproces i relation til informationsindhentning og problem- eller mulighedsopdagelse, samt at non-lineære innovationer afhænger af individer i virksomheden. Når virksomheden eksperimenterer og nyudvikler, så vil den samtidig lære. Og når der skabes nye indsigter og bygges nye kompetencer, så udvides mulighedsrummet for at åbne nye markedsområder (Rosenø 2006). På denne baggrund må ledelsen søge at skabe de rette betingelser for, at "fuzzy front end" vil udmøntes i flere succesrige, kommercielle løsninger. Ledelse af denne komplekse og vigtige fase fremstår som en vigtig kompetence for virksomhedens langsigtede overlevelse.

Delkonklusion 2.4

Implikationen for lederrollen er således at skulle håndtere forandring i form af forskelligartede innovationsprojekter og disses behov for dynamik og fleksibilitet. Som virksomhed skal man udforme en strategi med en velovervejede balance mellem lineær og non-lineær innovation. Dette for at sikre kortsigtet overlevelse vha. kendt viden og fastlagte produktkoncepter samt sikre langsigtede muligheder vha. udforskning af organisationens "ikke-viden" (Darsø 2001). Men projekterne kræver også vidt forskellige rammer, metoder til projektstyring og sammensætning af kreative individer.



Afsnit 2.5. Personlig og organisatorisk forandring

Som tidligere nævnt formoder jeg, at de ansattes kreative ressourcer spiller en væsentlig rolle for virksomheden grundet et behov for at øge arbejdet med innovationsprojekter. Den bagvedliggende kreativitet og idégenerering til nye produkter og innovationsprocesser er imidlertid en diffus størrelse, som kan være vanskelig at håndtere; ikke mindst fordi der mangler sprog på området (Sauber & Tschirky 2006, p.37). Det vil derfor være nødvendigt at undersøge begrebet kreativitet og dets betydning for individet (afsnit 2.6) og organisationen (afsnit 2.7).

"There is nothing more powerful than an idea whose time has come."

Citat af Victor Hugo (Senge et al. 2004, p.135)

Der ligger et paradoks i sætningen i den forstand, at der ikke er noget mere personligt end en idé, og dog har de idéer, der i sidste ende forandrer omgivelserne, ikke noget med os som individer at gøre (Senge et al. 2004, p.135). Innovation opstår som nævnt i definitionen, når kreative idéer anvendes til et bestemt formål. Innovationens drivkraft ligger deraf i idéen. Idéer har udgangspunkt i opdagelsen og forståelsen af, at der findes et "hul" i det eksisterende (Davila et al. 2006, p.127). I et mere sociologisk perspektiv har innovation noget at gøre med den inderste, mest dynamiske, men også skrøbelige kerne af den menneskelige kreativitet, som i sidste ende er afgørende for hele tiden at se sig selv og sine omgivelser i et nyt lys og i et nyt perspektiv. Spørgsmålet er, hvordan man udvikler metoder til innovation, så idéerne ikke bare 'pludselig' kommer til én, men at man bringes i position til aktivt at få greb om innovationens kreative dynamik (Nygaard Folkmann 2002).

En kreativ tilgang til innovation har sit udspring øverst i virksomheden (Basadur 2004 B). For at kunne lede innovation skal ledelsen først forstå kompleksiteten, den systematiske interaktion mellem medarbejdere og evolutionen af viden i det, jeg kalder for det innovative system. Innovationssystemet udgøres af aktiviteter i tidsrummet fra den kreative idé til den endelige løsning, hvorfor innovation er hele spektret af aktiviteter fra individuelle drømme til markedsintroduktion og vedligeholdelse (Zien & Buckler 1997). Denne opfattelse af viden er en enorm udfordring pga. den kompleksitet, der omgiver ordet viden. Viden tillægges stor betydning i vores samfund, og kreativitet tilfører værdi til viden og gør det mere operationelt anvendeligt (Kao 1996, p.8). Kreativitet er et vigtigt ledelsesværktøj, da det er med til at gøre viden mere håndfast og konkret og derfor lettere at operationalisere. Når ledelsen som nævnt i forrige afsnit skal formulere en



innovationsstrategi, kræves der en beslutning, som bør opstå på baggrund af hele innovationssystemet. Et innovationssystem med udgangspunkt i individets forestillingsevne og kreativitet, da projektets livsbane udstikkes af kreative individer forud for det egentlige projekt.

Afsnit 2.6 Individuel kreativitet og kompetenceudvikling

Afsnittets formål er at se nærmere på begrebet kreativitet i relation til individet i front end innovation.

”At dræbe fantasien i barndommen er at gøre mennesket til en slave af det bestående; en skabning, der er lænket til jorden, og derfor ikke kan skabe himlen.”

Citat af filosof Bertrand Russel (Russel 1927)

For at skabe innovation er ledelsen alt andet lige nødt til at finde metoder til at øge virksomhedens kreative ressourcer og udnytte dette. Når en ansat bruger sin kreativitet foreslår denne nye og brugbare idéer, procedurer eller produkter til videre bearbejdning og implementering (Flynn & Chatman 2001, p.235). Kreativitet er imidlertid ikke en garanti for innovation i og med, at innovation henfører til den succesrige implementering af kreative idéer.

Kreativitet og viden

Kreativitet er essentielt for helbred, glæde og succes i alle områder af vores liv – også professionelt, ligesom kreativitet hviler i alle individer (Senge et al. 2004, p.30). Der ligger en social lighed i disse betragtninger. Ph.d. fra Århus Handelshøjskole, Mikael Jalving kalder imidlertid fænomenet lighed for en ”humanistsyge” og mener, at social lighed er ligeså sandsynlig som at gøre alle kreative (Friis 2005 B).

”Alle er kreative, som jeg ser det. Vi har alle evnen til at fostre og udvikle nye idéer. Det betyder ikke, at vi alle er Mozart. På samme måde kan vi alle lave innovation, men vi kan ikke alle sammen være Steve Jobs eller Bill Gates.” Citat af John Kao (Clausen 2005).

Det er min klare opfattelse, at kreativitet er en del af individet. Individualisme er som nævnt i den teoretiske baggrund en del af kulturens indhold, hvilket definerer den enkelte som autonom og selvstændig. Dermed ikke sagt at individualisme nødvendigvis er virksomhedskulturens styrke. For at fremme innovation kan virksomheder fremhæve individualistiske normer for at opfordre medlemmer til at forfølge individuelle mål og tillade medlemmer at konfrontere og udfordre hinanden uden frygt for repressalier (Flynn & Chatman 2001, p.244). Det er kreativt at nå et



resultat, der er vanskeligt at udlede fra præmisserne, eller når den eksisterende viden stiller store forhindringer for idéen. Et af de tydeligste træk ved den kreative er, at denne er hårdtarbejdende, ambitiøs og stiller store krav til sig selv. Den kreative er selvstændig og har som erklæret mål at producere noget originalt (Instituttet for Fremtidsforskning 2004, p.118).

Kreativitet er udtryk for en form for databehandling, der skaber viden. *Data* kommer til individet i forskellige former, der er værdiløse indtil de er relateret til en bestemt kontekst. Når analyseret data arrangeres således, at det giver mening i objekt-orienterede mønstre, bliver det til *information*. Værdien og nytten af informationen afhænger naturligvis af modtageligheden hos modtageren. Først når modtageren tilegner sig, fortolker, evaluerer og bruger informationen, er der tale om *viden*, der virker som brændstof til innovation (Sauber & Tschirky 2006, p.36-37). Viden er deraf forstået som de totale erfaringer, opfattelser og evner, som et menneske bruger til at løse et problem. Derfor er viden altid handlingsorienteret og personlig.

I dag kan viden og kreativitet købes til aktuel dagspris, eksempelvis fra konsulentfirmaer der fremturer 'best practise', fra ansatte direkte headhuntet fra konkurrenterne eller lignende. Det er imidlertid vigtigt at forstå, at viden ligesom kreativitet ikke skaber værdi i sig selv, førend det bruges aktivt i form af indsigt i mulighederne for non-lineære innovationer (Hamel 2000, p.13). Det handler om at være aktivt deltagende frem for passivt observerende (Senge et al. 2004, p.48). Således formodes det, at virksomheder kan få mere ud af i højere grad at udnytte det kreative potentiale i eksisterende medarbejdere frem for en tankegang om, at "græsset er grønnere på den anden side af hegnet". Det er måske en pragmatisk løsning at vælge outsourcing af kreative funktioner, men det er ikke nødvendigvis en omkostningsminimerende beslutning på sigt. Nogle fundamentale aktiviteter i forbindelse med produktudvikling, idégenerering og kommercialisering kan outsources. Men at outsource innovation fuldkomment vil være en afgivelse af kontrol over virksomhedens eksisterende teknologi og anvendte forretningsmodeller, der benyttes som konkurrencefaktor (Davila et al. 2006, p.16).

Individualisme er ikke lig egoisme

Som nævnt tidligere bliver ansatte i dag bedømt på basis af rimelige og objektive kriterier i et præstationsfund frem for på basis af den status, de besidder fra fødslen eller igennem personlige kontakter. Arbejde repræsenterer fortsat en væsentlig del af individets sociale identitet, og



venskaber bliver i relativ højere grad knyttet igennem netværk på arbejdet set i forhold til mere traditionelle venskaber med familie og lignende (March & Weil 2005, p.14). Markedet har så at sige invaderet den private sfære.

Florence Nightingale og Moder Theresa er tilsyneladende ikke rollemodeller for de unge jobsøgende i dag. Arbejdet er i højere grad blevet et sted for selvudfoldelse, hvor den enkelte kan flytte sig *fagligt* og *personligt*. Især de unge og kreative opfatter ikke arbejdet som værende hverken en pligt eller et kald. Til gengæld stiller de krav til deres arbejdsplads og dens ledelse. I takt med et mere fleksibelt arbejdsmarked får medarbejderne som følge et langt større ansvar for og indflydelse på deres arbejdsopgaver (Nielsen 2005). Den personlige udvikling hører ikke op efter endt uddannelse, hvorfor det i højere grad er op til virksomheder at skabe et miljø, der fortsat fostrer personlig og professionel vækst (The Boston Consulting Group 2006).

Selvom det ved første øjekast virker selvmodsigende med disse selvcentrerede værdier der er tilknyttet individualisten, så er følelsen af at høre til og samhørigheden med andre samt bidraget til samfundet også set som essentielle komponenter for den enkeltes glæde og virkelyst (Olsen et al. 1999). Den kreative er fleksibel og lydhør overfor kollektive interesser (Instituttet for Fremtidsforskning 2004, p.118). De selvcentrerede værdier skal derfor ikke forveksles med egoisme til fordel for samhørigheden mellem medarbejdere men nærmere ses i forhold til individets basale ret til at forfølge sit fulde potentiale (Mercer, 1998). Som resultat oplever virksomhederne som tidligere nævnt en mere selektiv og kritisk arbejdsstyrke, men også en arbejdsstyrke med en anden holdning til arbejdet og livet som helhed. Dette reflekteres i et behov for et fokus på den enkeltes velbefindende personligt såvel som professionelt på arbejdspladsen. Derfor bør ledere ikke kun fokusere på de ydre motivationsfaktorer for at sikre sig den ansattes engagement. Vigtigere er det at fokusere på de målrettede og indre motivationsfaktorer, der snarere relaterer sig til opgaven i sig selv. Der eksisterer således en positiv sammenhæng mellem positivt humør og kreativitet (Amabile et al. 2005).

Det er ledelsens rolle at skabe overensstemmelse mellem de organisatoriske og de individuelle værdier (Weisberg 1993). Nogle gange ligger den vigtigste belønning i det at udføre et godt stykke arbejde – og altså ikke kun på grund af potentielle økonomiske gevinster. Eksterne belønninger såsom pengegaver kan underminere instrinsisk motivation, hvorfor penge ikke hjælper på



kreativitetsniveauet. Ligeledes gør penge ikke arbejdet mere interessant eller triveligt (Davila et al. 2006, p.205). Derfor er anerkendelse af det udførte arbejde vigtigere.

Aktiv anvendelse af individuel kreativitet

I innovationssammenhæng er det nødvendigt for den enkelte at kunne se ens sædvanlige måde at fortolke en situation på, førend det er muligt at træde op på et nyt niveau af opmærksomhed (Senge et al. 2004, p.46). En kritisk ophævelse af sædvanen kræver tålmodighed og en villighed til ikke at tvinge individets forestillinger ind i opstillede rammer eller mentale modeller. (Senge et al. 2004, p. 31). Den kreative proces i ”fuzzy front end” kan derfor ikke være genstand for en standardanskuelse, hvis virksomheden har som strategi at udvikle radikal innovation. Der er tale om samarbejdende individer.

Motivation er en drivkraft, og den kommer først og fremmest som en følge af at føle sig godt tilpas, hvilket er vigtigt, når mennesker laver tidskrævende og meget svære opgaver (Csikszentmihalyi et al. 2005). Motivationen ligger i den enkeltes forestillingsverden (March & Weil 2005, p.85). Realiteten er en del af den sociale konstruktion og fortolkningen spiller en vigtig rolle i denne konstruktion (March & Weil 2005, p.83). Medarbejderne skal tro på at de kan udrette, hvad de forestiller sig, men det er besværligt, da forestillingers innovative værdi ikke kan bevises på forhånd. At have en innovativ og kreativ kultur afhænger af den enkeltes mod til at stå ved sine forestillinger (Scharmer 2001), men til gengæld giver mod mulighed for at prøve nyt. En vision er ikke garanteret bred forståelse i kortsigtede termer og kan såvel blive genstand for latterliggørelse og hån (Ohmae 2006).

Selvom alle individer besidder kreative evner, så er kreativiteten ofte undertrykt af ”the voice of judgment”, der består i negativ selvkritik (Senge et al. 2004, p.30) og er gældende for mange voksne mennesker. Generelt set finder der meget evaluering og kritik sted i ”the fuzzy front end”. De fleste mennesker og kulturer har underliggende regler, der forhindrer dem i at lade deres fantasi få frit løb, og mange mennesker har en ubevidst tilbøjelighed til at finde fejl og afvise andres idéer (Friis 2005A). Mange har underudviklede holdninger, adfærd og evner i relation til deres kreativitet (Basadur 2004A), hvorfor de skal lære at beherske basale færdigheder, herunder at holde kritik på afstand, have et åbent sind og tænke i andre baner.



At tænke i koncepter og øjne muligheden for at tilføje radikale tilpasninger til eksisterende ”modeller” kræver en evne til at tænke holistisk. Mange idéer er dødfødte på grund af kompleksiteten i at udbygge et fragment af en idé med strategiske forretningsmodeller, så det til sidst fremstår som en non-lineær innovation (Hamel 2000, p.61). At se helheden vil sige at forstå, hvordan de forskellige dele interagerer med hinanden og prøve at finde et mønster (Belbin 1996). At se en idé i et holistisk aspekt afhænger især af evnen til at ophæve kritikken af egne og andres idéer og fokusere mere på *kilden* til inspiration.

De strategiske designkonsulenter i NextD (NextD 2006) anvender begreberne ’aktiv divergens’ og ’aktiv konvergens’. Aktiv divergens defineres som evnen til at generere multiple muligheder uden at dømme eller analysere. Aktiv konvergens er det modsatte og refererer til evnen til at udvælge de bedste alternativer fra en bred vifte af muligheder. Konvergens betyder således at indsnævre feltet af muligheder ved at analysere og bedømme og beslutte sig for, hvor man vil hen. Terminologien i aktiv divergens og aktiv konvergens er kendt, men de reelle færdigheder ligger i at adskille og i at vide, *hvornår* og *hvordan* de to bruges, hvilket formodes at være vanskeligt for mange mennesker. De bedste kreative ansatte har således evnen til at reflektere og handle på et strategisk niveau, ligesom de kan producere prototyper og eksperimentere på et taktisk niveau. En kombination der tilsammen kan kaldes for hårde færdigheder (Friis 2005A). Det måske vigtigste er således for ledelsen at tiltrække og rekruttere mennesker, som forstår den overordnede strategi og behovet for at handle ud fra den samt evnen til at udvikle sig parallelt med virksomheden (Davila et al. 2006, p.13). Heraf bør den individuelle læringsproces også individualiseres. Læringsprocessen kan opstilles i følgende mentale proces:

Table nr. 4: Den individuelle læringsproces

SENSING	Den enkelte skal tænke frit, være observerende og ikke trække modeller eller lignende ned over processen. Aktiv divergens.
PRESENSING	Den enkelte trækker sig tilbage og reflekterer for at skabe indre viden. Aktiv konvergens.
REALIZING	Hurtig handling med et naturligt flow, hvor den enkelte reagerer spontant på tanker og følelser. Den innovative “magi” kommer fra evnen til at fornemme noget nyt og reagere på det med det samme.

(Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Senge et al. 2004, p.88)



Med læringsprocessen som forudsætning besidder individer ny viden og færdigheder i forhold til organisationen. ”Fuzzy front end” bliver spændende, fordi individer sammenkæder viden på organisationsniveau og individniveau med ny information fra omgivelserne. Således kan individer få indflydelse på virksomhedens livsbane.

Delkonklusion 2.6

Kreativ tilgang til innovation har udspring øverst i virksomheden. Dette kræver en forståelse af virksomhedens innovationssystem, der dækker over kompleksiteten i den systematiske interaktion mellem medarbejdere og evolutionen af viden. Dette indebærer af ovenstående teorigennemgang, at ledere skal virke som kompetenceudviklere af den enkelte ansatte og dermed være ansvarlige for at dække virksomhedens behov for hårde færdigheder på forskellige områder. Motivationen til kreative idéer ligger i den enkeltes forestillingsverden, hvor troen på ens kreative evner samt mod er med til at drive idéer ud i virkeligheden. Aktiv divergens og konvergens – evnen til at være åben overfor indtryk og evnen til at være kritisk analyserende – er vigtige værktøjer for den enkelte såvel som innovationsteamet i ”fuzzy front end”. Ikke mindst at vide hvornår og hvordan de bruges er vigtig, da dette repræsenterer særligt hårde kreative færdigheder.

Antageligvis er der kommet mere fokus på ”porteføljen” af kreative specialister, som med deres individuelle karaktertræk besidder kompetencer, der er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne. Individer formodes som følge heraf at skulle tage mere ansvar for deres egen livsbane, hvis de forventer at tage del i det mulige sociale og økonomiske afkast, der opstår på baggrund af samfundsforandringer. Der er mange muligheder for personlig udvikling. Parallelt hermed kan det formodes ud fra ovenstående samt den teoretiske baggrund, at virksomheder i højere grad bør tilpasse sig det enkelte individ for at bringe denne i position til igennem øget motivation og engagement at generere flere kreative input i ”fuzzy front end”. Dette vil i så fald være en kontrast til tidligere tider, hvor personen skulle tilpasse sig virksomhedens etablerede kultur.

Ledelsen skal således ”skabe” det medbestemmende og demokratisk deltagende individ for at få det bedste ud af den kreative ressource. Individet skal udvikle bestemte kompetencer, som passer til det globale arbejdsmarkeds efterspørgsel, og skal deraf være fleksibel, mobil, i stand til at lære og ikke mindst være innovativ. Ledelsen skal formå at skabe mening og helhedsforståelse omkring det



innovative system. At finde den perfekte ansatte med samtlige af disse egenskaber er imidlertid dømt til at mislykkes, da alle kvaliteterne i en god ansat tilsyneladende ikke findes i én person. Ikke desto mindre kan alle de rette kvaliteter formodes at findes i en kombination af de rigtige individer på et team.

Afsnit 2.7 Organisatorisk og administrativ håndtering af kreativitet

Når virksomheder i højere grad bliver projektorienterede, hvor det enkelte projekt foregår i grupper af individer, skal ledelsen foruden at involvere sig i individet også være involveret i kulturelle aspekter af innovation (Davila et al. 2006, p.xxv). Institutioner og organisationer ses af March som funderet på en social natur (Augier 2004). Den sociale natur vælger jeg i opgaven at betegne som kollektivitet. Formålet med afsnittet er at se nærmere på kreativitet i relation til organisationen.

Schumpeter argumenterer for, at virksomheder såvel som ansatte er profitsøgende (Schumpeter 1936), hvorfor materielle og ydre-orienterede motivationsfaktorer spiller en rolle, hvilket er fremhævet af blandt andre Maslow og Herzberg. Imidlertid kan delte opfattelser i form af normer og værdier have indflydelse på anvendelsen af viden – uden at dette nødvendigvis indebærer en økonomisk gevinst (Ridderstråle & Stein 2001, p.67). Kollektivitet kan deraf ses som et socialt mønster bestående af tæt forbundne individer, der ser sig selv som del af det kollektive, er motiveret af normer og pligter fremlagt af ”kollektivet” og sætter andres mål over egne. ”Medlemmerne” fokuserer på overordnede mål, hvilket kan fremme innovation (Flynn & Chatman 2001, p.244). De overordnede mål og normer kan få tværfaglige grupper med vidt forskellig baggrund til at fungere og undgå et uproduktivt kaos. Kollektiviteten afspejler en lyst til gensidig læring imellem organisationen og individerne i den, og skaber drivkraft til at blive en vinderkultur i konkurrence med andre virksomheder (March 1991).

Kollektivitet kan således forstås som et system af delte værdier og normer. Med andre ord hvilke aktiviteter organisationen finder vigtige, og hvilken adfærd og holdninger der skal til for at indfri disse aktiviteter.

Organisatorisk forståelse af det innovative system og social kontrol

Kollektiviteten kan ses som et system af social kontrol, hvor organisationen har indflydelse på de ansatte og derfor kan påvirke de ansattes opmærksomhed, adfærd og engagement. Denne opfattelse



er afhængig af to ting: (1) I hvor høj grad de ansatte er enige i og går op i organisationens værdier og normer; og (2) i hvor høj grad disse værdier og normer varierer afhængig af kontekst (Flynn & Chatman 2001, p.236). En bred enighed omkring normer og værdier vil i så fald vise en kollektiv styrke, mens en fleksibilitet i normer og værdier afhængig af kontekst signalerer en respekt for organisationens sammensætning af medarbejdere og rammerne for deres arbejde.

James March ser virksomheden som et tilpassende system af standardiserede procedurer og rutiner, der fremstår som løsningsmetoder opstået på baggrund af tidligere problemer, som virksomheden har løst. Med tiden ændres virksomhedens erfaringer med problemløsning, hvilket påvirker virksomhedens rutiner igennem organisatoriske læringsprocesser (Augier 2004). Virksomhedens mål kan derfor ses som resultatet af en kontinuer forhandlings- og læringsproces. Konfrontation gør virksomhedens værdier og normer foranderlige og dermed ikke konsistente. En ledelse, der er opmærksomhed på den dynamiske tilstand i virksomhedens natur, vil derfor have en god forståelse af det innovative system. Derved bliver innovation en naturlig del af virksomhedens fundament, således at innovationsprojekter fremstår relevante i forhold til forandringer i samfundet og markedet.

Kollektiv kreativitet og kreativ uoverensstemmelse

Jævnfør afhandlingens teoretiske baggrund oplever mennesker verden på forskellige måder. Derfor er det vigtigt at kunne registrere, dele og udnytte organisationens samlede mængde af viden og kreativitet for at skabe helhedsorienterede løsninger. Den organisatoriske viden er forstået som den totale mængde af individuelle og kollektive erfaringer, opfattelser og evner, som organisationen kan få adgang til for at løse et problem. Kun en vis del af viden kan blive artikulert og gøres eksplicit og dermed deles med andre (Ridderstråle & Stein 2001, p.68). Implicit viden kan derimod hverken let artikuleres eller overføres via information eller data men kan kun blive eksplicit anvendt igennem direkte interaktion mellem individer (Sauber & Tschirky 2006, p.37). Deraf opstår vigtigheden af kollektiv kreativitet, da det er katalysatoren for videndeling og idégenerering.

En vigtig kilde til kreativitet er normer. De kan som værktøj stimulere innovation ved at skabe social anerkendelse af aktiviteter, der hjælper til innovation (Flynn & Chatman 2001, p.235). Innovativ succes kan følgelig afhænge af de normer, som gruppen udvikler i konteksten af et projekt samt af i hvor stor udstrækning normerne stemmer overens med organisationens



overordnede orientering. Organisationer skal balancere kreativitet og social kontrol ved at udvikle kulturelle normer, der foster den forskellighed og unikhed, som er nødvendig for at den kreative proces kan opstå, men samtidig forde en enighed mellem medlemmerne for at kunne udvikle og implementere kreative idéer. Sådanne normer vil reducere politisk- og egobaserede konflikter, der eksisterer mellem mennesker, som ikke stoler på eller samarbejder med hinanden, og vil mindre sandsynligt ende med uniforme holdninger, idéer og adfærd (Flynn & Chatmann 2001, p.246).

Som omtalt i forrige afsnit kan den kritiske røst: "the voice of judgment" kvæle kreativiteten for individer, hvorfor dette fænomen nødvendigvis også må omfatte grupper. Ofte skal man forvente at blive misforstået, når man kommer med en ny idé, eller ligefrem ignoreret netop fordi man ser anderledes på tingene end flertallet (Senge et al. 2004, p.37). Grupper har fra naturens side behov for fælles normer og fælles måder at se og tænke på for at fungere optimalt. Men så længe den kollektive sensor overfor den negative stemme fungerer, kan gruppen komme ud over det konforme (Senge et al. 2004, p.32). For således at integrere individualismen fra forrige afsnit kan det siges, at der ved hjælp af normer og værdier ikke stræbes efter ensartethed i gruppen men nærmere kreativ uoverensstemmelse med flertallet. Der skal være plads til anderledes tankegang så længe, at det er indenfor normerne og værdierne, samt at det er for kreativitetens skyld. Kollektivitet i sin stærkeste form fremmer derved en højere udnyttelse af den potentielle synergi, og medlemmer er mere villige til at følge andres idéer frem for sin egen dagsorden. Implementering af en idé i det innovative system handler om at gøre idéer til realitet. Enighed er alfa omega for at implementere en idé. Enighed omfatter også processerne til implementering men ikke intellektuel enighed. Stærke normer kan hjælpe implementeringen af kreative idéer, især opgaveorienterede normer med fokus på de involveredes meddelagtighed (Flynn & Chatman 2001, p. 242).

Under den indledende kreative fase (fuzzy front end) skal anderledes tanker fremmes mens kollektiv konsensus skal fremmes under implementering (Flynn & Chatman 2001, p.244). Således er det de samme færdigheder, der er tale om for individets aktive brug af kreativitet, kaldet aktiv divergens og aktiv konvergens samt evnen til at adskille de to. Ligeledes mener John Kao, at processen bør være mere 'open-ended' og eksplorativ i starten men blive mere ekskluderende som tiden går (Senge et al. 2004, p.151). Afvigelse fra det kollektive – som er defineret ud fra normer og værdier – skaber således grobund for innovation i "fuzzy front end". Det er især den frie følelse til at komme med en personlig idé eller holdning, der er vigtig, da dette vil afskærme den enkelte fra at



tilpasse sig den dominerende holdning og følge et generelt adfærdsmæssigt mønster (Flynn & Chatman 2001, p.236). Hvis ansatte føler sig frie til at give udtryk for idéer uden frygt for repressalier fra andre ansatte, så vil det generere flere kreative løsninger. Hvis de økonomiske rammer tillader det, kan en langsom læringsproces være med til at fastholde forskelligheden imellem de involverede og derfor resultere i bedre udforskning af mulige alternativer (March 1991).

Innovation afhænger af en ledelse, der forstår hvornår og hvordan den kollektive kreativitet bruges til at skabe en stærk kultur. En kritik af stærke kulturer er imidlertid ofte, at dette kan føre til uniformitet (Flynn & Chatman 2001, p.235). Væsensforskellighed er af Flynn & Chatman set som den eneste løsning, som skaber adfærdsmæssig variation, der er kimen til kreativitet i det kollektive innovative system.

Organisationen måler niveauet for læring i forhold til andre virksomheder, da den enkelte virksomheds konsekvenser nødvendigvis må afhænge af konkurrenterne (March 1991). Der er derfor også tale om konkurrence på læring, viden og kreativitet. En mere realistisk tilgang til læring er at acceptere, at en virksomhed både består af individer, der er hurtige til at tage ny viden til sig og af individer, der er langsommere til at forholde sig til den nye viden. Dette er udtryk for større heterogenitet, hvilket bør være med til at fastholde forskelligheden længst muligt (March 1991). I forlængelse heraf mener March, at nye ansatte bidrager med positive egenskaber i form af deres diversitet i forhold til kulturen, således at de afviger fra normen. Subjektivt set er udfordringen således at få nyansatte medarbejdere til at være åbne og aktive frem for at tilpasse sig normen og den gængse ”kode”.

Ovenstående stiller forskning på organisationsfeltet overfor et paradoks: Kollektiv styrke begrænser den individuelle kreativitet, og dog vil kreativitet blive bedre ledet i retning af implementering af mere relevante og bedre idéer i en stærk, organisk kultur, der tilskynder særlige innovationsfremmende normer. Der er forskel på organiske strukturer og mekaniske strukturer for ledelse af ansatte. Den organiske struktur hviler på uformel kontrol af f.eks. virksomhedens kultur, mens den mekaniske struktur hviler på regler, procedurer og rigiditet som følge af et formelt hierarki. Derfor skulle man tro, at den organiske struktur ville virke mere befordrende på innovation. March argumenterer imidlertid for, at stærke kulturer lærer mindre fra deres omgivelser og i lavere grad går på opdagelse (March 1991). Dette lægger op til videre forskning.



Delkonklusion 2.7

Kreativt arbejde kan samlet set ikke udelukkende forklares med udgangspunkt i dets fordelagtige resultat, men skal i højere grad forstås ud fra helheden i det innovative system. Kollektivitet fremmer det løbende flow af kommunikation, hvilket øger videndeling, deling af idéer og information, der hvis det styres ved hjælp af normer for kreativ uoverensstemmelse øger muligheden for non-lineær innovation. Ledelsen bør derfor erkende, at de har med kreative individer i en social konstellation at gøre, at virksomhedens konkurrencekraft afhænger af metoder til at anvende kreativiteten strategisk, samt at de i form af normer og værdier besidder evnen til at skabe energi og engagement i virksomhedens projekter. Det kræver imidlertid, at ledelsen er i stand til at tiltrække og fastholde selvledende medarbejdere. Derfor bør ledelsen i højere grad være bevidst omkring normer og værdier og deres måde at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Konkrete færdigheder for divergens og konvergens samt adskillelsen af disse kan være styringsgivende for kreative og mangfoldige idéer i en stærk kultur.

Således kan den individuelle kreativitet trives i en stærk kultur på baggrund af relevante normer og kreativ ledelse. Et dynamisk element i normerne er individualismen, der er med til at sikre en kreativ uoverensstemmelse i projekter, der kombineret med åbenhed og respekt for andres forestillinger og idéer er med til at undgå ensartede og lineære løsninger. Friheden til at udtrykke sig er en vigtig motivationsfaktor resulterende i flere mangfoldige, kreative idéer. Normer skal skabe overensstemmelse mellem de organisatoriske og individuelle værdier og vil med de rette værktøjer skabe gode vækstbetingelser for det innovative system. Herunder balancere ydre og indre motivationsfaktorer for den enkelte, såsom belønning og anerkendelse af det udførte stykke arbejde. Læringsprocessen er et vigtigt redskab for ledelsen til at udvikle de ansattes individuelle karaktertræk og kompetencer og derved skabe øget engagement og motivation.

Kollektive værdier og normer er med til at styre adfærden og holdningerne, der kræves for at bearbejde de prioriterede aktiviteter i innovationsporteføljen. Værdier og normer bør være fleksible for at kunne tilpasses konteksten. Dynamikken i organisationens værdier og normer har til formål at skaffe adgang til den totale mængde af individuelle og kollektive erfaringer, opfattelser og evner.



Afsnit 2.8. Ledelsesniveauer og innovationsprincipper

De foregående afsnit antyder en organisatorisk strukturforandring som konsekvens af fundamentale samfundsforandringer; herunder mere kritisk og refleksivt tænkende individer samt et øget behov for innovation. Hvilke udfordringer bibringer dette ledelsesrollen foruden et øget krav om fleksible og intuitive processer samt evnen til strategisk at arbejde med innovation af både lineær og non-lineær karakter? For lettere at forstå hvad innovationsprocesser drejer sig om og gøre det muligt at kommunikere i grupper med henblik på at afklare forventninger og udstikke retning og mål i den tidlige innovationsfase, skal ledelsen formå at overskue og forstå det innovative system og dets indhold af kreative individer. Afsnittets formål er at sammenfatte den teoretiske gennemgang i en samlet oversigt over ledelsesrollens udfordringer.

Innovationsaktiviteter omfatter, som tidligere nævnt, både organisatoriske og individuelle holdninger og adfærd. ”*Perception is reality*”, som Kapferer formulerer det (2004). Opfattelsen af arbejdsmiljøet og konteksten har stor betydning. Individuel adfærd og evner er afgørende for at skabe kreative og innovative visioner, men ledere skal også fokusere på det kreative miljø for de kreative ansatte (Amabile 1996). Virksomheden vil søge at sikre, at det enkelte innovationsprojekt vil føre til et profitabelt kommercielt afkast. Samtidig skal skabes et miljø, hvor ansatte vil arbejde med hvad de er bedst til, og hvad de bedst kan lide at arbejde med. Den enkeltes opfattelse af arbejdslivet og dennes videre udvikling resten af karrieren er vigtig (Zien & Buckler 1997).

Jævnfør den gennemgåede teori er ledelsen i det senmoderne samfund stillet overfor et paradoks: På den ene side skal ledelsen etablere en fælles psykologisk indstilling, der vil gøre de ansatte parate til at håndtere kreative og analytiske hårde færdigheder i ”fuzzy front end”, herunder normernes betydning for den sociale adfærd. På den anden side vil ledelsen insistere på, at de ansatte skal være selvstændige og selvhjulpne. Gensidig tillid og en følelse af fællesskab er afgørende, og skal ikke desto mindre parres med en forskellighed i gruppens personlige profiler og faglige kompetencer, så modsætninger dynamisk kan brydes og sammenkobles på ny. Ledelsen skal formå at skabe mening og helhedsforståelse omkring det innovative system. Dette kan gøres ved hjælp af en overordnet vision, der vil hjælpe med at udstikke den organisatoriske og den markedsmæssige udviklingsretning, samt med hvilken hastighed denne vision vil blive virkeliggjort. Ledelse med en klar vision hjælper de ansatte til at følge med udviklingen uden frygt og forvirring og opbygger derved den enkeltes mod i relation til at udtrykke sig kreativt.



I indledningen til den teoretiske gennemgang opstillede jeg mine forudgående formodninger om behovet for strategiske, organisatoriske og administrative lederegenskaber i forbindelse med innovationsprojekter. På baggrund af den teoretiske gennemgang lader det til at være en korrekt opfattelse. Det lader til at disse lederegenskaber er tæt forbundne og skal være til stede i virksomheder, der arbejder strategisk med kreativitet og innovation samt balancerer porteføljen af innovationsprojekter mellem lineære og non-lineære projekter. Lederegenskaberne kan opstilles i fire niveauer sammen med følgende innovationsprincipper for at indfange de samlede ledelsesudfordringer i arbejdet med innovation:

Tabel nr. 5: Ledelsesniveauer og tilhørende innovationsprincipper

1. niveau: Strategisk overblik over markedsforandring og muligheder for profitabel vækst for virksomheden.

Stærkt lederskab og inddragelse af hele organisationen. Klar definition af innovationsstrategien, skabelse af innovationsporteføljer og fokus på afgørende værdiskabelser. Hver enkelt ansatte ser en overensstemmelse mellem formålet med deres personlige udvikling og krav i stillingen, således at den enkelte føler sig som vigtig for at komme frem til de innovative resultater. Den kreative opfordring og opbakning er eksplicit fra ledelsen og præstationer anerkendes og belønnes.

2. niveau: Håndtering af forandring i form af lineære og non-lineære innovationsprojekter og opstilling af de nødvendige strukturer og rammer.

At være virkeligt eksperimenterende i alle funktioner – især i fuzzy front end. Strategisk balance af kreativitet og kommercielt afkast der sikrer virksomheden succesfulde nye idéer og maksimalt afkast fra investeringer. Strukturer og processer er nødvendige for at skabe kommerciel værdi. Uden proces disciplin, målinger og kontinuere forbedringer ikke af hele innovationssystemet vil gode idéer blive kommercielle succeser. For optimal kreativ udfoldelse og frihed skabes gode kreative enheder, arbejdsmiljøer og idé-banker. I ”fuzzy front end” er det vigtigt med eliminering af forhindringer, der dræber gode idéer.

3. niveau: Kompetenceudvikling af ansatte, herunder hårde kreative færdigheder i form af aktiv divergens og aktiv konvergens.

Anerkendelse af individets betydning for non-lineære innovationer. Hædre at en konstant undren, nysgerrighed, indlevelse og mod er guld værd. Ledelsen skal gøre det klart for de ansatte, at de arbejder i en virksomhed hvor nye idéer bliver opfordret, og opstille en form for retning og



mulighed for den enkelte til at have frihed til at tænke selv omkring virksomhedens fremtid. De mål som individerne opstiller sig for sit privatliv skal omfattes af virksomhedens strategi. Succesrige ledere ser på indre muligheder for at motivere de ansatte, da implementering af korrekt motivation og belønning skaber den rette adfærd og letter ledelsesbyrden.

4. niveau: Organisatoriske og administrative opgaver, herunder etablering og håndhævelse af normer og værdier i relation til det enkelte innovationsprojekt.

Skabelse af seriøse, tværfaglige relationer. Virksomheden besidder de nødvendige kompetencer. De skal bare anvendes og sammensættes korrekt. Videnskab alene er ikke teknologi og teknologi alene er ikke innovation. Innovation har brug for kreativitet i teknologierne, produktplanlægningen og marketing aktiviteter. Skabelse af kundeintimitet - At matche innovative mål i overensstemmelse med mulige kunde- og markedsområder på baggrund af interne tekniske færdigheder. Skabelse af innovative, videndelende netværk internt og eksternt da netværk og ikke individer er det nødvendige udgangspunkt for innovation.

Understøttelse af motivationen og værdsættelse af identiteten som en innovativ virksomhed. At gøre innovation til en integreret del af mentaliteten i virksomheden ved hjælp af normer og værdier og sikre, at processer og organisationen støtter en innovativ kultur. Klare og udfordrende målsætninger, der inkorporerer individuel refleksivitet. Feedback for optimering af processen og synlighed af procesforbedringer. Innovation er en magtfuld styrke til at tiltrække, fastholde og engagere de bedste ansatte.

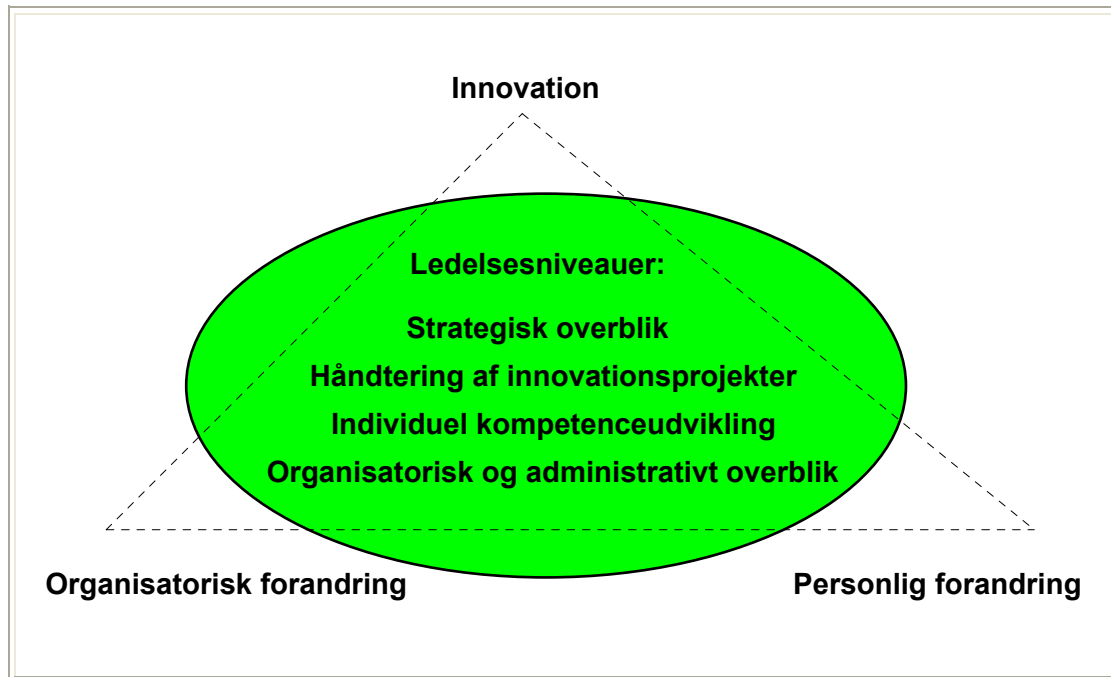
(Kilde: Egen tilvirkning)

På baggrund af ovenstående tabel kan jeg udlede, at det ledelsesmæssige arbejde ikke udelukkende skal tage udgangspunkt i markedets præmisser, men at lederrollen i høj grad skal lægge op til sociale input og inspiration fra værdige og kritiske medarbejdere i organisationen. Innovation kan ikke udelukkende defineres af markedsforhold, som er tilfældet hos Innovationsrådet, der definerer innovation som *"det, der har en værdi på et marked"* (Innovationsrådet 2005). Innovation er i høj grad afhængig af en social dimension, der tager udgangspunkt i den enkeltes kreative forestillingsevne. Kreativitet er en vigtig parameter for at skabe innovation og lederrollen er afhængig af ovenstående fire ledelsesniveauer for at skabe de nødvendige rammer for innovation i overensstemmelse med, at innovation er en kombination af to processer: (1) Kreativitet eller idégenerering; og (2) Implementering eller den endelige introduktion af det forandrede (Flynn & Chatman 2001, p.235).



De opstillede ledelsesniveauer og tilhørende ledelsesprincipper vil hjælpe virksomheden til at agere i et samfund karakteriseret af fundamentale forandringer af innovativ, personlig og organisatorisk karakter. Endvidere vil evnerne sikre, at medarbejderne er bevidste om at skulle være kreative inden for nogle fastlagte kommercielle rammer. Den teoretiske konklusion ses sammenfattet i følgende figur, hvor opstillingen af ledelsesniveauer ikke er ment som en hierarkisk opstilling:

Figur nr. 2: Sammenfattende teoretisk model



(Kilde: Egen tilvirkning)



Afsnit 2.9. Sammenhæng med empirisk undersøgelse

Det teoretiske afsnit har haft et deskriptivt formål i et forsøg på at opstille teoretiske sammenhænge som en teoretisk afklaring af afhandlingens problemstilling. De kausale forklaringer siger noget om et årsags-virkningsforhold. Det ene forhold (årsagen) er nødvendigt, for at det andet (virkningen) indtræffer. Tilpasning og udvikling foregår i tre dimensioner: Innovation, individuel forandring og organisatorisk forandring. Dette er stærkt afhængigt af de fire ledelsesniveauer og innovationsprincipper i ovenstående tabel og figur. Denne teoretiske konklusion er genstand for afhandlingens empiriske undersøgelse.

Hovedpersonen Don Quixote i Cervantes hovedværk lærer os, at meningen med livet hverken er os givet på forhånd eller er mulig at opdage, men at meningen bliver bekræftet i handlinger, der viser personens vilje (March & Weil 2005, p.87). Det samme gør sig gældende for virksomheden. En virksomheds succes og overlevelse er ikke givet på forhånd men er betinget af dens handlinger overfor forskellige interessenter – ikke mindst dens medarbejdere og dens kunder. I kombination med sammenfatningen af den teoretiske baggrund har dette været inspirationen bag mine interview spørgsmål. Det interessante er at se, hvordan de i teoriafsnittet opstillede ledelsesniveauer og innovationsprincipper bliver anskuet i danske virksomheder, samt hvordan de arbejder med og forholder sig til, at innovationsprojekter varierer alt efter nyhedsgraden. Dette er omdrejningspunktet for den efterfølgende empiriske undersøgelse.



Kapitel 3 – Den empiriske undersøgelse

Innovation handler ikke om, hvad virksomheden fremstiller men nærmere om, hvordan den gør det. Afhandlingens case-studier opererer på vidt forskellige markeder, for som teorien viser, er det den dygtige ledelsesindsats, der afgør, hvem der er innovativ og skaber vækst. Det er denne parameter, der er genstand for sammenligning i den empiriske analyse.

Afsnit 3.1. Præsentation af case-virksomhederne

Hensigten med præsentationen af case-virksomhederne er, at den vil tjene som en baggrundsviden for den senere analyse. De tre virksomheder er valgt til afhandlingens empiriske undersøgelse ud fra, at de opfylder forudsætningerne for at deltage i dette speciale. Disse forudsætninger er, at innovation og projektarbejde prioriteres højt i virksomhederne, og at ledelsesfunktionen i virksomhederne fremstår som bevidste, reflekterende afdelinger, der gør sig strategiske overvejelser i forbindelse med front end innovation. De tre virksomheder i denne undersøgelse er Coloplast, Fritz Hansen og Danisco.

Coloplast¹

Virksomheden har fra starten i 1957 bygget på en kombination af innovation og medmenneskelighed, da en dansk sygeplejerske opfandt stomi-poseden. Produktporteføljen omfatter i dag stomihjælpemidler, inkontinensprodukter, sår- og hudplejeprodukter, brystproteser, katetre og urologiprodukter. Virksomheden er en førende leverandør til hospitaler og primærsektor på verdensplan. For nylig kåret som hovedstadsregionens næstmest innovative virksomhed i Innovation Cup 2006. Kåringen skyldes især innovationsprocesserne og evnen til at levere gode innovationsresultater. Dette tyder på, at der arbejdes bevidst med innovationsledelse. Virksomhedens strategiske arbejde integrerer da også virksomhedsstrategi, kompetencer og innovation. Endvidere arbejdes der bevidst med at adskille radikal innovation fra andre former for innovation.

Virksomhedens mission omfatter evnen til at tiltrække og udvikle mennesker, der trives i et aktivt miljø, hvor personligt engagement er afgørende. Værdisættet indledes med følgende sætning: *"Vi er overbevist om, at vejen til strålende resultater er kortere, når man morer sig sammen undervejs."* Der lægges i det hele taget vægt på medarbejdernes evner i virksomhedens profil: (1)

¹ Baggrundsinformation er udelukkende fundet på virksomhedens hjemmeside (Coloplast 2006).



Medarbejderne har været med til at definere virksomhedens værdier; (2) den enkelte medarbejders personlige og faglige udvikling er altafgørende for virksomhedens vækst; (3) samarbejde og fælles indsats er med til at skabe succes; (4) den enkelte føler sig ansvarlig for at udvikle, dokumentere og formidle strategisk anvendelig viden; og (5) inddragelse af medarbejdere i beslutninger sikrer motivation og fælles ejerskab for indsats og resultater.

Virksomheden fremstår meget ansvarlig overfor samfund, medarbejder og miljø i sin profil, hvilket tyder på at være årsagsvirkningerne til de økonomiske resultater. Senest er produktiviteten hjulpet på vej af ”lean management”, der kort sagt går ud på systematisk at fjerne spild i processerne. Hele organisationen omfattes af metoden, også udviklingsafdelingen. Således er det lykkedes at få omsætningen pr. medarbejder til at stige.

Fritz Hansen ²

Virksomheden er en verdenskendt dansk producent af eksklusive møbeldesigns. Virksomheden stammer fra 1872 og var de første i Danmark til at formbøje træ. Det er især produktionen i 1950’erne og 1960’erne med Arne Jacobsens Myrestol, Ægget og Svanen samt Piet Heins Superellipse, der var med til at sikre virksomheden fundamentet for dens nutidige succes. Virksomheden har senere erhvervet rettigheder på en del af Poul Kjærholms møbeldesigns. Produktporteføljen bygger således på designikoner, som kontinuerlig opdateres og bringes i en ny kontekst. Samtidig udvikles nye produkter for at revitalisere porteføljen af møbler i overlegen kvalitet ved hjælp af samarbejde med førende danske og internationale møbeldesignere.

Virksomheden er også meget afhængig af de menneskelige ressourcer til at sikre virksomhedens vækst. Der er ansat 215 medarbejdere i virksomheden. Ledelsen fastlægger strategiske perspektiver og mål men anser koordineringen mellem virksomhedens interessenter – herunder medarbejdere – for særlig vigtig i denne forbindelse. Da de ansatte skal udvikle møbler af overlegen kvalitet, må virksomheden samtidig være i stand til at skabe en attraktiv arbejdsplads med en stærk arbejdskultur og stærke lederkompetencer. Virksomheden er ISO-certificeret i produktionen, hvilket fortæller noget om virksomhedens miljøbevidsthed. Ligeledes lægges der vægt på, at medarbejderne foruden at være entusiastiske og passionerede individer også er miljøbevidste i deres individuelle processer.

² Baggrundsinformation er udelukkende fundet på virksomhedens hjemmeside (Fritz Hansen 2006).



Det fremgår af virksomhedens profil, at forandring og viljen til forandring er en forudsætning for alle projekter.

Alle aktiviteter har til formål at skabe øget økonomisk værdi for at sikre økonomisk vækst på forudsætning af, at aktiviteterne bygger på miljøbevidsthed og et etisk ansvar. Virksomheden anvender også lean-princippet i produktudviklingen, hvilket blandt andet har resulteret i hurtigere leveringstider og muligheden for to faste produktlanceringer ("kollektioner") mod tidligere ad hoc lanceringer. Lean management er derfor blevet et vigtigt strategisk værktøj. Outsourcing har været en konsekvens af at reducere spild i processerne, men virksomheden har samtidig opdaget strategisk vigtige kerneområder.

Danisco³

Virksomheden blev børsnoteret i 1989 og beskæftiger 10.000 medarbejdere globalt. Virksomhedens størrelse giver mulighed for et globalt netværk af eksperter i kreativ og teknologisk udvikling. Virksomheden er markedsleder inden for fødevaringredienser og indgår i cirka tre ud af fire produkter. Produktporteføljen omfatter emulgatorer, enzymer, stabilisatorer, kulturer, smagsstoffer, sukker, sødestoffer og fruktose. Ingredienserne anvendes hovedsagelig i fødevarer men anvendes også i tekstiler og i plastik. Alle produkter er baseret på bæredygtig udvikling på baggrund af naturlige råstoffer frem for kemikalier.

Virksomheden er netop blevet kåret som hovedstadsregionens tredje mest innovative virksomhed i Innovation Cup på baggrund af den helhjertede indsats på innovationsprojekter med mennesket som medie. Virksomheden er især dygtig til projektledelse i de ofte vanskelige procesdele, hvilket gør dem i stand til at levere hurtige resultater. Arbejdet med innovation foregår hovedsagelig i laboratorier, der arbejder tæt sammen med den relaterede produktdivision. Der anvendes den nyeste teknologi til at opdage og udvikle ingredienser og smagsstoffer samt til at sikre forståelsen for stoffernes interaktion med fødevarer. Kunder inddrages i udviklingsprojekter for at optimere udviklingsprocessen og derved bringe nye og forbedrede produkter hurtigere på markedet.

Individet vægtes meget i organisationen, og der lægges op til anvendelse af den enkeltes kreativitet, skøre idéer, fascinerende viden og unik problemløsning. Medarbejdernes viden er

³ Baggrundsinformation er udelukkende fundet på virksomhedens hjemmeside (Danisco 2006).



nøgleingrediensen i virksomheden og alle skal have mulighed for vedvarende udvikling og læring. Gode idéer anses for at trives bedst i dialog, hvorfor virksomheden gør en dyd ud af at lære af hinanden, hvilket omfatter videndeling, respekt for andre faggrupper og kulturer samt faglig dygtighed og nysgerrighed. Det menneskelige perspektiv afspejles også i virksomhedens værdisæt: (1) Værdiskabelse, (2) Innovation, (3) Kompetenceudvikling, (4) Ansvarlighed og (5) Dialog.

Afsnit 3.2. Afhandlingens interviewundersøgelse

Dette afsnit vil omfatte specialets interviewundersøgelse, der har taget udgangspunkt i de tre ovenfor præsenterede virksomheder. Det er opbygget således, at hver enkelt virksomhed analyseres separat med henblik på at afdække, om og hvordan den enkelte virksomhed arbejder med og forholder sig til lederudfordringerne i front end innovation. Hvordan de interviewede ledere arbejder med front end innovation afdækkes ved at undersøge, hvorledes de udfylder de fire ledelsesniveauer, som opstillet i afsnit 2.5. Interviewet er således praksisorienteret. Hvordan lederne forholder sig til lederudfordringerne i front end innovation afdækkes ved at spørge eksplicit til det. Efter de tre separate analyser følger en komparativ analyse mellem de tre virksomheder for derved at kunne afdække eventuelle ligheder og forskelle.

Case-studium: Coloplast

Respondenterne fra Coloplast arbejder i Kontinensdivisionen, hvor udviklingsafdelingen for nylig er blevet opsplittet i en innovationsdel og en design- og teknologidel. Respondenten i interview C1 (bilag 4) arbejder med produktudvikling i innovationsdelen, der kaldes for Discovery, hvor respondentens ansvar sammen med en kollega er at opdage nye idéer for det nuværende forretningsområde, at køre projekter og transformere brugerbehov over i koncepter. I Discovery er det projektledere fra de forskellige afdelinger samt medarbejdere med viden omkring patenter, der samarbejder omkring idégenerering, mens arbejdet med design og teknologi udføres af specialister.

Brandmanagementafdelingen er ligeledes i udvikling og er således også blevet opsplittet i nye afdelinger. Brands er navnet på afdelingen, der tager sig af produktrelaterede aktiviteter. Target Markets er navnet på den anden afdeling, der igen er delt op efter sygdomme af forskellig art. Respondenten i interview C2 (bilag 5) er ansvarlig for Target Markets og skal i denne funktion skabe samarbejde og aktiviteter med læger og sygeplejersker. Ansvarsområdet består både i front



end innovation i samarbejde med Discovery-afdelingen og i almindelige marketingaktiviteter i samarbejde med Coloplasts datterselskaber.

Strategisk overblik

Kreativitet og innovation er kendte begreber i Coloplast, og afdækningen af dem afslører elementer af virksomhedens strategi og mission. *"Det vi dækker er brugerbehov, og det vi laver det er livskvalitet, og det vi laver livskvalitet med, det er innovative produkter, dvs. de produkter som ikke er set før...Det er det kreative og innovative... Måske kan man sige, at det kreative er processen til at lave innovation"* (interview C1). Coloplast lægger mange ressourcer i innovationsprojekter, der omfatter såvel produkt som alt rundt om produktet (interview C2). *"...kreativitet det er at lave en genial løsning på et problem eller et behov...Det er processen eller det er resultatet. Eller det er vel i grunden begge dele...At man kommer frem til det allermest simple...det er jo ikke svært at finde på noget helt Storm P. agtigt, der løser et behov. Det svære er at finde på den ting, der lige falder i hak...funktionen af tiden, teknologien og behovene...hvis du kommer nedenunder det og giver dig selv muligheden for at grave lige et spadestik dybere... Der vil jeg sige, at du bliver innovativ, mere end du er kreativ"* (interview C2).

Innovationsprojekterne omfatter både lineær og non-lineær innovation, der har det til fælles, at de altid lever op til virksomhedens overordnede strategi og derfor støtter forretningsgrundlaget. *"Inkrementelle er med til at skabe bundlinie. Det er med til at udnytte det forretningspotentiale, som du havde på den oprindelige idé faktisk. Få forlænget produktcyklus"* (interview C2). *"...selvfølgelig skal vi optimere på costprisen, men vi skal også finde nye ting. Noget af det som vi på det sidste nok mere bevidst end ubevidst har kigget på er produktets livscyklus...er det i introduktionsfasen, i den mættede fase, eller er det i decliningface...og der er behov for forskellige former for innovation"* (interview C1). Dualiteten i at udnytte eksisterende kompetencer og forretningsområder samt at udforske ukendte alternativer og ny teknologi er således meget nærværende for begge respondenter, og dualiteten har stor betydning for omsætningen. *"Innovation har altid løftet de eksisterende produkter, også hos Coloplast. Hvis du har et nyt produkt og tager omsætningen ved det, så vil du ganske enkelt kunne se, at de eksisterende produkter de løfter sig uden, at du har gjort noget ved dem...når vi nu er så innovative indenfor det her nye område, så er det nok også godt med de gamle produkter...Der er ingen tvivl, at innovation det driver hele din forretning"* (interview C2). Produkter under fire år skal således udgøre 20% af omsætningen.

Balancen mellem kreativ og kommerciel værdiskabelse er tilstede i innovationsprocessen, dog ikke under idégenerering, hvor brugerbehov og mulige løsninger afsøges (interview C1). De kommercielle kriterier kommer først senere i processen. Innovationsprocessen skal være fleksibel



for at kunne skabe radikale produktløsninger udenom konkurrenterne. *"Vi skal konstant se på den måde, vi arbejder på for at kunne nå resultaterne. Det forventes af os, at hvis vi sidder i en periode og ikke har mad på bordet så at sige, så skal vi selv ud at skaffe det"* (interview C1). Derfor er det vigtigt at alle medarbejdere kan forstå formålet med deres arbejde i sammenhæng med virksomhedens strategi. Der lægges således stor vægt på at alle forstår at bringe forretningsgrundlaget ind i projekterne. *"... du har brug for at få de mennesker til at forstå, at det er måske ikke det, de bliver målt på på den korte bane, men det er spændende at indgå i, og det er med til at skabe noget fremtid"* (interview C2). *"Vi har alle sammen et ansvar for, at det vi laver, det er forretningsmæssigt ansvarligt...det er ikke for kreativitetens skyld...Selvfølgelig må du gerne være så kreativ du vil, men vi skal hele tiden have i baghovedet, at vi skal lave forretninger. Vi siger, at det vi gør, det er at sælge livskvalitet. Det gør vi også, men i sidste ende så er vi her for at lave forretninger. Det er alle virksomheder, det er der ikke noget unikt i"* (interview C1).

Det er på samme tid tydeligt, at økonomisk vækst kører parallelt med social vækst i Coloplast. *"En virksomhed med en god bundlinie har måske bedre muligheder for at skabe de rette rammer for at gøre folk kreative, fordi de drukner dem ikke i drift, for de har råd til at være kreative, for det er klart, at det har noget at gøre med at have råd til det"* (interview C2). Ikke desto mindre er tiltag og aktiviteter, der har med kreativitet og kompetenceudvikling at gøre, altid relateret til virksomhedens forretningsgrundlag. *"Det står i ledelsesgrundlaget, at vi skal gøre, hvad vi kan for at udnytte det enkelte menneskes potentiale til gavn for den enkelte medarbejder, men i sidste ende er det til gavn for vores aktionærer"* (interview C1).

Håndtering af innovationsprojekter

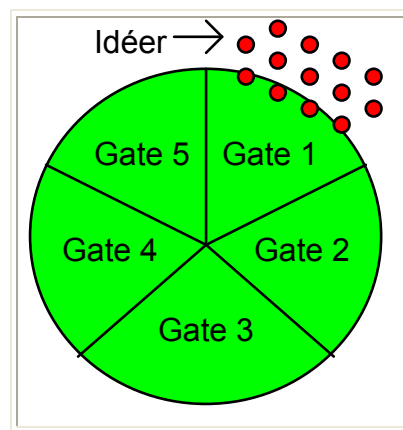
Som nævnt er det Discovery-afdelingen, der arbejder med front end innovation i Coloplast. Der er to medarbejdere ansat, som fungerer som facilitatorer på innovationsprojekterne. I projekterne arbejdes der i det etablerede innovationsrum med "tomme stole", der kan besættes af strategisk anvendelige personer alt afhængig af projektets kontekst. Et projektteam kaldes for et attack team, da det i en relativt tidsbegrænset periode er fokuseret på et bestemt forretningsområde, hvorefter det opløses (interview C1). Innovationsrummet skal inspirere til kreativ tænkning og er indrettet med farvede stole, whiteboards, puder, designing, m.m. *"Det giver også nogle andre muligheder end kun at sidde ret op og ned ved dit skrivebord. At du har nogle stole med spændende farver, at du kan sætte det hele til side og stå op...at du kan udfolde dig"* (interview C2).

Arbejdet i fuzzy front end kræver processer, struktur og ressourcer for at komme frem til alternative idéer og kommercielle koncepter. *"...det er ikke en skid fuzzy, for det kan tilrettelægges"* (interview C1). *"...innovation og kreativitet tager altså lidt tid. for man skal have lov til at mindsætte sig, man skal have lov til*



at få tømt hjernen for andre ting og dagligdag og drift, og så skal man sige, hvis det nu er det her jeg skal koncentrere mig om, hvad så?" (interview C2). For at balancere den kreative frihed med et mere disciplineret arbejde for at skabe kommerciel værdi i innovationsprocessen har Coloplast skabt deres egen stage-gate model i fem faser. De fem faser er med til at skabe en fælles forståelse om projektets livsbane og beslutninger undervejs. Det overordnede formål ved overgangen i de fem faser er at trække usikkerhed ud af projektet. Des mindre usikkerhed, des lettere er det at bevare en fast struktur og kontrol i innovationsprocessen. Således undgås overraskelser i senere faser, da de største risici kortlægges i den indledende fase (interview C1 og C2).

Figur nr. 3: Coloplasts innovationsproces



(Kilde: Egen tilvirkning)

Forskellen på lineære og non-lineære innovationsprojekter er primært tid og risiko. *"Inkrementelle projekter skulle gerne gå hurtigere igennem hjulet, fordi du har mere styr på de tal du skal indarbejde i forretningsmodellen...det er meget nemmere, og man udnytter projektomkostningerne meget bedre, og det betyder også, at man kan sige, at det dér er 98% rigtigt i stedet for 50% rigtigt"* (interview C2). Ligheden i projekterne er udgangspunktet i brugerbehov, men der er stor forskel på løsningen af behovet. *"Det er en kommerciel indfaldsvinkel at sige, jeg tror der er et behov, og at man forsøger at sandsynliggøre at jeg tror, der er så mange hundredetusinde kvinder, der kunne have gavn af noget, hvis det kunne et eller andet, der kunne dække det behov. Men hvordan det så skal dækkes, det er det næste skridt...så kommer den kreative proces ind"* (interview C2).

Allerede ved gate 1 gælder det for projektteamet at vise et forretningsgrundlag i idéen målt på brugerbehov, tilgængelig teknologi og materiale, omkostningsestimater og patentområde. Kundebehovet er det primære udgangspunkt, der resulterer i value propositions, så de forskellige idéer opstilles i rækkefølge efter deres værdi. Dette sker på baggrund af et samarbejde med brugere



(læger, sygeplejersker og patienter), der fører frem til 4-7 koncepter, som skal bearbejdes i innovationshjulets tiltagende krav til det endelige produkt. I sidste fase skal usikkerheden vurderes på fem dimensioner, der består af forretningsværdi, klinisk dokumentation, patenterbarhed, strategisk fit og teknik. Usikkerheden vurderes mellem 0-1, hvor 1 repræsenterer en sikkerhed på, at produktet kan lade sig gøre (interview C1). Ved hver overgang fra en innovationsfase til en anden skal der være en fra topledelsen eller en repræsentant, der har det overordnede ansvar for at fortsætte eller sætte projektet på standby. Dette gøres for at sikre sig tilstrækkelig med investering og research i de indledende faser, så virksomheden undgår projekter, der bliver dyrere og dyrere uden at have et reelt forretningsgrundlag (interview C2).

Individuel kompetenceudvikling

Muligheden for at alle har et element af iboende kreativitet er en holdning, der er allestedsnærværende hos Coloplast. *"...det man tit fik at vide i skolen, det var at der var nogen, der var kreative og nogen der ikke var det...man har en udfordring i at sige: Alle kan være enormt kreative. Og alle kan være langt mere kreative end de er i forvejen"* (interview C2). Medarbejdernes modtagelighed overfor nye idéer og deres evne til at omsætte idéerne til kreative produktforslag bliver anset som en kernekompetence. Vedrørende virksomhedens mest kreative ressource: *"Det er vi alle sammen, for det er et spørgsmål om at have en god facilitator"* (interview C1). Da det kan være svært for alle at tænke kreativt i den forstand, at idéerne skal kunne generere nye forretningskoncepter, er det især væsentligt at alle lærer at køre en brainstormproces, hvor de to ansatte i Discovery kan komme med nogle provokative indlæg, som alle i projektet kan lære af. *"Det handler om hele tiden at være åben, når en diskussion går i en eller anden retning, så forsøge at have en forståelse for markedet, for kunderne og for produkterne"* (interview C2). På den måde lærer medarbejderne også, at der er respekt omkring deres holdninger og måder at anskue produkter på. *"Der er ikke nogen af os, der skal have patent på at være kreativ, for vi er det alle sammen. Vi skal bare turde at sige det til os selv"* (interview C1).

Arbejdet med kreative færdigheder som divergent og konvergent tænkning er aktiviteter efter princippet om learning by doing (interview C2), men stadigvæk er det metoder, der implicit anvendes for at fremme medarbejdernes evne til at tænke kreativt. *"...man skal udfordre folk på deres kreativitet. Man skal ikke tro, at det kommer helt af sig selv i en travl hverdag...Faktisk tror jeg, at man får meget mere kreativitet frem ved hele tiden at gøre det tilladt for folk at være kreative"* (interview C2). For at skabe en fælles forståelse for processen er innovationsprocessen meget fleksibel. *"Det er meget svært at styre behov og styre den der kreativitet fuldstændig ned ad en smal korridor. Der vil jeg sige, at man*



tit går nogle omveje og åbner nogle døre, som man så lukker igen...Jeg tror ikke, at innovation kommer total strømlinet" (interview C2). Der er uddannet et korps på 18-20 medarbejdere, der kaldes for krea-coaches. Korpsen er uddannet i hårde kreative færdigheder i forbindelse med innovationsprojekter, herunder divergent og konvergent tænkning. Korpsen indarbejdes i arbejdsstrukturen og anvendes i de forskellige projekter i virksomheden og fremstår som en konkurrencemæssig fordel i forbindelse med innovation. *"...vi skal være en foretrukken samarbejdspartner i alle processer. Dvs. i vores interne processer"* (interview C1).

Medarbejderudviklingssamtaler er med til løbende at tage hensyn til medarbejdernes personlige og professionelle udvikling. Igennem dialog afstemmes forventningerne til hinanden og opstilles mål for den enkeltes udvikling. Medarbejderne har tre karriereveje: Specialist, projektleder eller linieleder (interview C1 og C2). Karrierevejene er et resultat af et behov for at skabe karriere fra medarbejderne. Virksomhedens karakteristik som en højteknologisk virksomhed af en vis størrelse medfører også en stor gruppe af veluddannede mennesker, hvoraf en stor del ønsker at komme højere op i hierarkiet med tiden. Den hierarkiske opstigning udgør nu én karrierevej, mens projektledere og market managers udgør den anden vej på et fornuftigt niveau i forhold til ansvarlighed. Til sidst forelægger muligheden for at blive ekspert på et bestemt område. (interview C2). Der er indbygget en gensidig respekt for den enkeltes valg i karrierevejene.

På den måde sikres motivationen hos medarbejderne i og med, at de i et bredt omfang arbejder med det, som de trives bedst ved. En vigtig værdi er også det gode humør, som i teorien har en positiv indvirkning på graden af kreativitet (Amabile et al. 2005). *"...og der kommer fun on the way også ind der, at i og med vi bliver betragtet som mennesker og ikke som maskiner, så gør det dét sjovt. Vi synes alle sammen, at det er sjovt at være med, der hvor tingene sker"* (interview C1).

Organisatorisk og administrativt overblik

Organisationsstrukturen hos Coloplast er relativt flad set i forhold til virksomhedens størrelse. Den organiske struktur skaber brede rammer til innovationsprojekter og -processer, samt for hvordan medarbejdere samarbejder for at komme frem til nye produkter. En af de stærkeste normer er frihed under ansvar og den tillid til medarbejderne, der er iboende i sådan en norm. *"...vi sætter en stor ære i, når vi rekrutterer folk, at de folk vi får ind, de er selvkørende...så er der respekt omkring den enkelte. Vores ledelsesmåde er derfor som den coachende leder"* (interview C1).



Som tidligere nævnt er formålet for Coloplast at skabe livskvalitet for en særlig gruppe patienter, hvorfor det er vigtigt, at medarbejderne har forståelse for produktformålet. I en kombination af at skabe eksterne relationer, fokus på brugeren og skabe motivation i arbejdet har virksomheden en filosofi om, at alle medarbejdere skal ud at snakke med en bruger, hvad enten det er på sommerlejr for kørestolsbrugere, på særlige afdelinger på hospitaler eller lignende. *"Nogle af os tager på sommerlejr med brugerne og er personlige hjælpere i en hel uge...Det giver et rigtig godt førstehåndsindtryk af, hvad er hverdagen, og det giver os en mulighed for at få nye idéer..."* (interview C1). *"...man bliver bedre til at forstå folk, når man har at gøre med flere forskellige sociale lag...folk kommer hjem med en oplevelse. Dels har de fået nye bekendte, og så har de set vores produkter i en eller anden sammenhæng, eller vores konkurrenters produkter i en sammenhæng. Og så har man lært, at der bag hver produktbruger, der er et menneske, og det er også med til at give nogle facetter...Man får tingene bragt ned i en hverdag frem for bag skrivebordet"* (interview C2) Oplevelserne sammen med brugerne hjælper til at bringe de særlige værdier frem, som var med til at grundlægge virksomheden, så medarbejderne indarbejder værdierne i projektidéerne. *"...som en konsekvens af at vi så aktivt som vi siger og gør, at vi lytter til vores brugere, så kommer der en god løsning på et reelt behov, så vil vi gøre en helt masse for at løse det...det er altid sjovere at arbejde på en opgave man brænder for"* (interview C1).

Afvejningen af projekternes strategiske vigtighed foregår kontinuerligt, så det er muligt for projektlederne at opnå omprioritering i dialog med ledergruppen. Projektkapaciteten bruges på projekter, der er retfærdiggjort på flere niveauer i dialog med ledergruppe og medarbejdere, hvilket er med til at undgå konflikter og skabe fleksibilitet (interview C1). *"...projektlederne i ligeså høj grad som afdelingslederne er opmærksomme på, at man skal have det sjovt, skal skabe de rigtige rammer, får en fælles forståelse og billede af, hvad opgaven går ud på...Det har vi som medarbejdere ret brede rammer for, hvordan man egentlig skal gøre det"* (interview C1). Projektbeslutninger foregår i innovationsmodellens faseovergange, hvor det er projektets styregruppe, der beslutter sig for det videre forløb (interview C2). Der ligger endvidere noget personligt tilfredsstillende i, at projektets styregruppe og en topleder sørger for, at projektdeltagerne arbejder med det rigtige frem for at bevæge sig i blinde omkring projektets værdi for virksomheden (interview C2).

Videndeling er i fokus hos Coloplast. En gang om året samles tværfaglige medarbejdere fra hele verden til innovationskonference over to dage (interview C1). For at hjælpe de kreative processer i gang og se andre former for kreative processer er der ofte kendte forskere og andre kreative mennesker ude for at fortælle om deres måde at arbejde kreativt på (interview C1). Der anvendes også læger og sygeplejersker til brainstormer for at udnytte deres eksisterende viden om



virksomhedens produkter (interview C2). Processen i front end innovation bliver i høj grad dokumenteret og lagret i noget Coloplast kalder for design history file. Dokumentationen bruges dels til at auditering fra FDA og CE-mærkeudstederen (interview C1), og dels til modning af radikale idéer, der f.eks. mangler den rette teknologi (interview C2). Dokumentationen fremstår således som eksplicit viden, men implicit viden som erfaring er ofte afgørende i front end innovation i tilfælde, hvor projektyperne minder om tidligere projekter, hvorfor virksomheden er klar over betydningen af individet og tværfagligheden. *"...det er altid et kildent punkt, hvordan man sikrer sig, når der startes et nyt projekt, at så får man talt med dem, der har arbejdet med noget lignende tidligere"* (interview C1). *"...hvis folk har en kompetence...så inddrag den faglige kompetence, og så kan du måske bruge den som en del af din proces...Det kan jo godt være, at det er den kompetence, der kan bygge en bro over til det projekt, som du nu sidder med. Så det handler om at få nogle energier og kreativitet fra nogle andre typer kompetencer, end dem du selv lige sidder med"* (interview C2).

Case-studium: Fritz Hansen

Hos Fritz Hansen har virksomheden ligeledes været under løbende forandring på alle niveauer i en årrække under ledelse af nuværende administrerende direktør. Det har også sat sit præg på arbejdet med front end innovation, hvor den oprindelige produktudviklingsafdeling er blevet delt i to: Designafdelingen og udviklingsafdelingen. Respondenten i interview FH1 (bilag 6) er ansvarlig for designafdelingen og den første del af udviklingsforløbet vedrørende udvikling af nye produkter samt opdatering af eksisterende produktportefølje. Respondenten i interview FH2 (bilag 7) er ansvarlig for brandmanagement på virksomhedens internationale markeder.

Strategisk overblik

Forståelsen af begrebet innovation i Fritz Hansen afspejler en kontrolleret innovationsproces og en strategisk forståelse. *"...noget stort noget, som jeg selvfølgelig drømmer om at kunne være med til at skabe. Det er ikke nødvendigvis noget, der har med design eller selve møblet at gøre, det er noget, der kan være alle steder i virksomheden...en vilje...men meget styret"* (interview FH1). *"Innovation er for mig idéudvikling, der kan omsættes til brugbare koncepter og produkter, der kan finde positiv anvendelse på markedet. Innovation er et væsentlig led i at sikre en interesse og konkurrencefordel i forhold til både eksisterende og nye kunder"* (interview FH2).

Virksomhedens administrerende direktør, salgsdirektøren, chefen for marketing og udviklingsdirektøren (respondent FH1) arbejder sammen i noget, de kalder for designgruppen.



Designgruppen udstikker strategien for de enkelte projekter ud fra en markedsbetragtning af nye tendenser på markedet, nye kundebehov og benchmarking (interview FH1). Det er ikke længere virksomhedens ambition at skabe innovative og nyskabende møbeltyper, som mange af konkurrenterne gør. Missionen er nærmere at være den *sikre* leverandør af møbelklassikere. Derfor har målgruppen ikke nødvendigvis som ønske, at produkterne er innovative (interview FH1).

Som en konsekvens af rollen som leverandør af møbelklassikere, er det følgelig blevet sværere at afsætte de nye produkter. *"Hver gang vi etablerer os på et nyt marked, så er de klassiske Fritz Hansen produkter altid fundamentet for os. Det er både et privilegium men samtidig en pestilens i relation til produktudvikling"* (interview FH1). Løsningen på problemet forventes at ligge i vækststrategien Generation F, som blev igangsat for to et halvt år siden. Strategiens omdrejningspunkt er en ny og mere sikker måde at introducere nye produkter på i form af to årlige kollektionslanceringer og indføring af tre forhandlerpakker. Forretningskonceptet er en stor forandring for virksomheden (interview FH1). Andelen af nye produkter (under 7 år gamle) er i løbet af et år vokset fra 12% til 16,3% af omsætningen, hvilket er målsat til 20% i næste budgetår og har et strategisk mål på 25%. Klassikerne udgør som den primære aktivitet cirka 70% af omsætningen (interview FH1).

Den nye strategi har derfor som formål at skabe et bedre forretningsgrundlag. *"Det er vores ambition med vores strategier, at det er produkter vi og vores ejer skal tjene penge på"* (interview FH1). Den nye strategi har haft konsekvenser i alle afdelinger, hvor mange funktioner er blevet outsourcet, så virksomheden i dag fremstår som en montagefabrik. *"Fritz Hansen er en virksomhed, der koldt og kynisk hele tiden ændrer på sin bemanning, på sin struktur for at optimere og trimme den i forhold til de nyeste idéer og nyeste forløb både i udvikling og alle mulig andre steder"* (interview FH1). En erkendelse af at funktioner, der ikke står som kernekompetencer, konsekvent kan outsources har givet overskud til ansættelse af mere personale i brandmanagement, der således er blevet dobbelt så stor i løbet af få år. Dette vil hjælpe til at give strategien grundfæste hos forhandlere og andre kunder (interview FH1).

Udnyttelsen af de eksisterende kompetencer i samspil med den nye vækststrategi i form af to årlige kollektionsintroduktioner er med til at sikre en balance mellem kort- og langsigtet indtjening. *"...hvor man vil være på langt sigt, og hvad der kræves for at nå disse mål. Konkurrerer virksomheden på et stærkt konkurrencepræget marked, hvor man er afhængig af innovation for at overleve eller sikre vækst, er man nødsaget til at have en nedfældet forretningsplan, hvor dette indgår – ellers tror jeg, at det der*

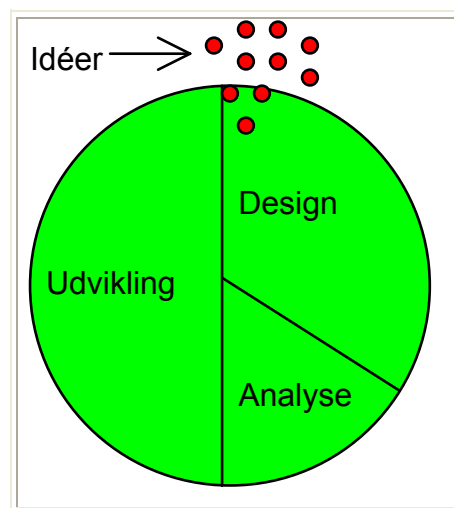


fokuseres på er salget her og nu" (interview FH2). Den strategiske ændring har således været en nødvendighed for at sikre virksomhedens forretningsgrundlag på sigt. *"Det er simpelthen vores markedsposition i dag, som er anderledes, og det er en positionering, som vi ønsker, der dirigerer det den vej. Og det er selvfølgelig en kunst at finde den balance, og så fundere over hele tiden...hvor lang tid vil den balance så være rigtig i forhold til vores markedssituation"* (interview FH1).

Håndtering af innovationsprojekter

Muligvis grundet virksomhedens størrelse og den nye strategi bliver innovationsprojekter styret og udført af topledelsen. I slutningen af kalenderåret finder en strategiproces sted i den føromtalt designgruppe, der på baggrund af markedsresearch og andre impulser fornyer næste års projektudfordringer (interview FH1). Fritz Hansens nye vækststrategi har også skabt en ny struktur for innovationsprocessen, der er opdelt i en stage-gate model i tre faser.

Figur nr. 4: Fritz Hansens innovationsproces



(Kilde: Egen tilvirkning)

De tre faser er en fast cyklus, der strækker sig over 24 måneder. Designfasen varer ni måneder, analysefasen tre måneder og udviklingsfasen de resterende tolv måneder (interview FH1). For alle projekter, uanset om der er tale om opdatering eller nyudvikling, er nøgleordene, *"at det skal være af høj kvalitet, elegant, stilrent, originalt og have sit eget særkende eller karakteristika"* (interview FH1). Dermed ikke sagt at det skal være så innovativt og originalt, *"at det kræver en tilvænningsperiode på fem år"* (interview FH1). Halvdelen af projekterne omfatter opdatering af den eksisterende produktportefølje.



I designfasen udføres der indledningsvis i et samarbejde mellem designafdeling, brandmanagementafdeling og administrerende direktør et kombineret designbrief og kommercielt brief, der udgør strategien for projektet. Dette sker på baggrund af strategiplaner for virksomheden, markedsposition, vision, potentielle indtjeningsmuligheder og konkurrencemæssige fordele. På baggrund af det strategiske projektbrief udvælges nogle af verdens førende designere til at konkurrere mod hinanden om at komme med det bedste oplæg til nye møbler. *"Det er ikke designeren, der kommer med idéer til Fritz Hansen, det er den anden vej rundt...lige fra grundlæggende koncept til materialer, teknologi, osv. Der kan designeren ganske enkelt ikke følge tilstrækkelig godt med i dag. Der skærpes kravene nok så meget, at vi bliver nødt til at hjælpe designeren i mange tilfælde"* (interview FH1). Designernes oplæg er en gratis ydelse, og *"i realiteten får de først penge, når projektet er kommet i produktion...(i form af)... en procentdel (4-5%) af nettoomsætningen på det pågældende produkt"* (interview FH1). *"...det er ikke alle virksomheder, der får noget godt ud af at arbejde med designer xx, der skal man arbejde med at dygtiggøre sig selv så meget som muligt, så man både kan inspirere og piske...den pågældende designer til at yde noget, der er fuldstændig sublimt i forhold til sig selv. Det er meget afgørende at være den optimale dialogpartner og coach"* (interview FH1).

Fritz Hansen har som tidligere nævnt ikke noget produktionsapparat, da denne funktion er outsourcet, hvilket giver virksomheden *"frihed og mulighed for at vælge forskellige metoder og materialer i samarbejde med den eller de designere"*, som virksomheden samarbejder med (interview FH1). På et tidligt tidspunkt vises oplæggene til folk udefra, i form af noget virksomheden kalder for *"eksternt design advisory board"* for at give nye idéer, kritik, interesse, originalitet og brandfit til projektet (interview FH1).

Individuel kompetenceudvikling

Grundet virksomhedens nye vækststrategi har en af konsekvenserne været nogle meget hårde ændringssituationer, hvor strukturændringer har medført fyringer og nyansættelser i samtlige afdelinger. Derfor lægges der stor vægt på, hvordan medarbejderne passer ind i den nye strategi, at de kan indfri forventningerne i overensstemmelse med vækststrategien. Det er disse personer, der omtales som nøglemedarbejdere. *"...for det første antager jeg ikke kreativitet for udelukkende at have noget med noget kunstnerisk at gøre. Den administrerende direktør kan ligeså godt være kreativ som en designer...Det er næsten et krav til nøglemedarbejderne, hos funktionærerne hos Fritz Hansen, at de er kreative i dag, at de kan forholde sig kritisk til det, de har gang i og til sig selv, at de er åbne overfor indflydelse udefra, at de kigger ind over både brancher og andre beslægtede ting og lader sig inspirere til fornyelse"* (interview FH1). Kreative egenskaber fremstår som noget, der hovedsagelig vedrører



ledere i Fritz Hansen. *"...Der er mange der ikke besidder det (evnen til at være kreativ), men det er vigtigt at mange medarbejdere hos Fritz Hansen besidder det...tager vi ledelsesgruppen eller også nogle af afdelingscheferne, så er det en egenskab, som karakteriserer dem"* (interview FH1). Dette kan dog udtrykkes mere diplomatisk: *"...der er forskellige former for kreativitet. Kreativitet kan for mig sagtens opstå ud af analyse, hvorved der findes nye logiske sammenhænge – men kreativitet kan selvfølgelig også opfattes i mere traditionel visuel/grafisk forstand. De fleste mennesker besidder en vis form for kreativitet – graden og måden at udtrykke den på er dog meget forskellig"* (interview FH2).

Den nye vækststrategi står som den primære aktivitet, hvorfor udvikling af kreative egenskaber og andre kompetencer fremstår som en subsidiær aktivitet. Det fremgår tydeligt ved spørgsmålet vedrørende meningsskabelse i arbejdet for medarbejderne sideløbende med at have et profitfokus. *"Du ville selvfølgelig få vores HR-chef...og få mig til at sige, at det er selvfølgelig også ved siden af det med profitten et privilegium at arbejde i en virksomhed, som laver produkter, som ikke bare er konsumting"* (interview FH1). Motivationen for den enkelte ligger således i at arbejde i en virksomhed, der skaber møbler til luksusmarkedet og i mindre grad i mulighederne for personlig udfoldelse i arbejdsopgaverne. *"...når vi ændrer vores processer, opdaterer vores udviklingsforløb, så er det klart, at der er menneskelige omkostninger. Men der er også tale om, at de mennesker der efterhånden er her, de er forandringsvillige"* (interview FH1). Der opstår subjektivt set et definitionsspørgsmål omkring ordet forandringsvillighed, da det unægtelig får en klang af, at medarbejderne skal indordne sig efter ledelsens seneste retningslinier, og dermed ikke at idéer til forandring i særlig udbredt grad kommer fra "medarbejderen på gulvet". Ansvar for idérige initiativer ligger mestendels på lederniveau. Den enkelte medarbejders ansvar og medindflydelse er således begrænset, da dette mestendels hviler på nøglemedarbejdere såsom projektledere, chefer og direktører.

Det er således også projektlederne, der skal pådrage sig et ansvar for udviklingsprocessen i forbindelse med overholdelse af tidsplan og lignende. Medarbejdere uden ledelsesfunktion arbejder i supportfunktioner, hvor der alligevel er et ansvar for dele af udviklingsforløbet (interview FH1). Således er der tale om medarbejderudvikling for både supportfunktioner og projektledere, men medarbejderudvikling er især møntet på projektlederne. Dette søges også at blive afstemt ved hjælp af medarbejdersamtaler. *"...vi forsøger at stimulere med vores medarbejdersamtaler, at de lader sig efteruddanne og opsøger endog ret tunge uddannelsesforløb ved siden af at have arbejdet ved Fritz Hansen ...Vi har f.eks. konstateret, at mange af de processer, som vi er kommet i gang med hos Fritz Hansen, som har medført fornyelse, forbedring og vækst...at de netop er startet ved, at medarbejderne på forskellige niveauer er gået ud og har opsøgt ny viden i forbindelse med kurser eller videreuddannelse"* (interview



FH1). Den individuelle kompetenceudvikling fremstår på baggrund af interview FH1 som en subsidær aktivitet, der bliver aktuel, når det passer ind i virksomhedens overordnede strategi, hvilket giver et noget mekanisk billede af virksomhedens arbejdsstruktur.

Organisatorisk og administrativt overblik

Outsourcing, procesoptimering og ikke mindst den nye forretningsstrategi har haft konsekvenser for medarbejderstaben, da fyringer og downsizing har fundet sted for dels at opfylde lean principperne men også for at tilpasse kulturen de nye normer og værdier. Forandringsvillighed er et definitionsspørgsmål i denne sammenhæng. *"Der er selvfølgelig medarbejdere med en vis anciennitet helt tilbage, men vi kan sagtens sige, at der er sket en kolossal fornyelse arbejdsmæssigt alle steder i virksomheden...det er for at få nye generationer ind, der er indstillet på forandring og anser forandring som fremskridt og ikke noget, der er dybt problematisk...som har lyst til at udfordre fremtiden og tror på, at Fritz Hansen kan opnå den vækst, som er så central for vores strategi, og som følgelig deler ledelsens vision"* (interview FH1). Når virksomheden anvender lean management betyder det, at der ofte er evaluering af selve udviklingsprocessen, således at processen kontinuert kan optimeres. Den strategiske forståelse for projekterne er en del af projektledernes "uddannelse" og omfattes af normen ansvarlighed, og derfor er der bestandig kurser til projektlederne, så de kan hjælpe med at effektivisere processerne. *"Vi ønsker medarbejdere, der tager ansvar, og medarbejdere der ønsker at udvikle sig og være med til at udvikle processer"* (interview FH1). *"I vores afdelinger, der er involveret i produktudviklingsforløbet, er en stor del af arbejdet projektarbejde, hvor de individuelle produktmedlemmer selv administrerer og har ansvaret for udførelsen af deres gren"* (interview FH2).

Motivationen ligger jævnt interview FH1 i at arbejde med den fortsatte udvikling af møbelklassikerne og de andre kvalitetsmøbler. Men en stor del af motivationen findes også i at se resultaterne af de seneste års strukturændringer, da det har genereret vækst i markedsandel. Således forventes det, at alle forstår virksomhedens strategiformål og udvikling, ligesom det fremgår, at sammensætningen af medarbejdere er mere optimal end hidtil. *"Man kan godt forestille sig, at Fritz Hansen i dag i modsætning til hvad det sikkert har været for mange af de medarbejdere, der ikke er her mere, er en forandringsproces"* (interview FH1). Dette giver et billede af en mere mekanisk virksomhedsstruktur, der givetvis skyldes en stor forandring i virksomhedsstrategien med en forholdsvis stram kontrol som konsekvens. *"...at Fritz Hansen absolut ikke er en statisk virksomhed, at alt forandrer sig, intet er absolut. At erkende og også at prøve at forklare på en positiv måde, at tryk er der ikke mere...Der er ikke tryk i arbejdet. Det er en udfordring på alle måder. Alt flytter sig, også kravene til dig selv, og det du skal kunne i morgen er noget andet end du gør og tænker i dag"* (interview



FH1). Det er således den strategiske omstilling, der er central for alle processer og medarbejdere, hvorfor det i første omgang har været vigtigt for ledelsen at sikre sig medarbejdere, der trives i overensstemmelse med virksomhedsstrategien. Ligeledes er den strategiske omstilling givetvis også årsagen til at projekterne foregår meget top-down, samt at fleksibilitet er noget, der foregår på lederplan, herunder strategisk anvendelse af eksterne konsulenter og eksterne designere.

Case-studium: Danisco

Respondenten i interview D1 (bilag 7) er afdelingsleder for et af Daniscos udviklingslaboratorier for den type fødevaringredienser, der kaldes for emulgatorer. Emulgatordivisionen er for nylig blevet hovedsæde for Daniscos Food Protection Platform, hvilket bl.a. har medført en øget kritisk masse af medarbejdere fra flere lande i Europa, samt bedre faciliteter til at teste virksomhedens produkter for deres sikkerhed. Respondenten er ansvarlig for cirka tyve personer med forskellige faglige og nationale baggrunde, samt er hun ansvarlig for vedligehold af eksisterende produktportefølje samt udvikling af nye produkttyper.

Strategisk overblik

Produkter hos Danisco skabes i en teknologisk synsvinkel i laboratorier, hvilket fremgår af forståelsen af innovation. *"...noget teknisk funderet, der giver værdi for forretningen og vores innovative løsninger. Det er både incremental og radical. Men innovation er for os en eller anden måde at gøre nogle ting på en meget smart og økonomisk baseret måde, som giver værdi. Det er både økonomisk og teknisk samt produktionsmæssigt i alle lag...det er i alle lag, hvor man kan være kreativ og innovativ"* (interview D1). Der er altså tale om både lineær og non-lineær innovation, hvilket afspejler et strategisk sigte i, at virksomheden skal generere en vis profit for at understøtte alternative aktiviteter. *"Det vi gør er at kigge på fremtiden – short term, long term – vi kigger på vedligehold af den eksisterende forretning, sådan at vi får nogle penge, der kan finansiere de andre ting...Opgaven går på at gøre de ting, som vi kan bedre men også at finde på noget nyt"* (interview D1).

På trods af at Daniscos produkter er skabt i en teknologisk synsvinkel, så gør markedssynspunktet sig gældende for, hvordan innovationsprojekterne balanceres af lineære og non-lineære aktiviteter. *"...et eller andet sted er det også noget med, hvor god man er til at få det ud over rampen, hvor god man er til at få det solgt hos modtageren, og hvor meget modtageren kan kapere. Vores bundlinie afhænger af, hvor meget vores omverden kan absorbere fra os...Vi kan komme med ti nye strålende idéer om ugen, men hvad nytter det, når modtageren kun er i stand til at tage én om ugen. Derfor er det (kreativitet) ikke direkte relateret til bundlinien, synes jeg, for vores bundlinie er afhængig af, hvad der kan blive absorberet"*



(interview D1). Det virker imidlertid ikke som en barriere, at markedsbehov dikterer et vist tempo i afsætningen af produkter, da det i stedet kan skabe nye muligheder. *"Vi ser da tit, at lanceringen af produkter går med en vis hastighed, fordi det er det markedet ligesom kan kapere. Du kan ikke forcere det. Du kan så gå ind på andre markeder"* (interview D1). Danisco arbejder med at 30% af omsætningen skal udgøres af produkter under fem år gamle.

Medarbejderne er en vigtig del af innovationsprocessen, hvor de har mulighed for at anvende deres viden handlingsorienteret i projekter, de mener kunne være spændende. *"...vi gør meget ud af at få den ånd frem, som hedder en nysgerrig medarbejder. En nysgerrig medarbejder er netop en, der prøver ting af...og undrer sig. Men gør mere end blot at undre sig...men også har mulighed for at prøve det af"* (interview D1). Det viser at medarbejderne er motiverede efter at videreudvikle virksomheden, og at det foregår i overensstemmelse med virksomhedens strategi. *"I år 2006 tror jeg det er umuligt at have en virksomhed med ansatte udelukkende for at skabe profit. Jeg tror ikke, at den lever i ret lang tid...Vi laver naturligvis ikke forretning for vores blå øjnes skyld"* (interview D1). Medarbejdernes forståelse af virksomhedsstrategiens sammenhæng med deres egen funktion bliver vægtet tungt hos Danisco. *"...du har jo en struktur og nogle folk, der har det i sig på en måde – at vi vil godt gøre en forskel. Vi vil gerne prøve noget, hvor ingen har været før...de bliver motiveret af den challenge, der ligger i det. Så bliver det aldrig noget med, at det bliver stationært at vedligeholde"* (interview D1). Medarbejderne fremstår således som et vigtigt redskab for at kunne føre virksomhedsstrategien ud i virkeligheden.

Håndtering af innovationsprojekter

Daniscos emulgatordivision har for nylig fået indrettet et lokale til innovationsprojekter, hvor forskellige værktøjer er tilgængelige for at være med til at igangsætte den kreative proces. Innovationsrummet skal være med til at skabe det rette miljø for kreativitet og alternativ tænkning. *"...derfor søger vi en masse inspiration, også på lederniveau. Får en masse værktøjer og idéer til netop at finde ud af at holde den der proces i gang"* (interview D1). Således skabes der også bedre rammer til at lade medarbejderne forstå innovationsprocessen. *"Man kan ikke sætte sig ned og sige: Nu har jeg lige fået en fantastisk god idé, som bliver til noget radical. Men man kan godt forsøge at initiere et niveau omkring det, sådan at det bliver spin-off...eller hvad man i gamle dage kaldte brainstorm...og få den der arbejdsmetode ind hos folk"* (interview D1).

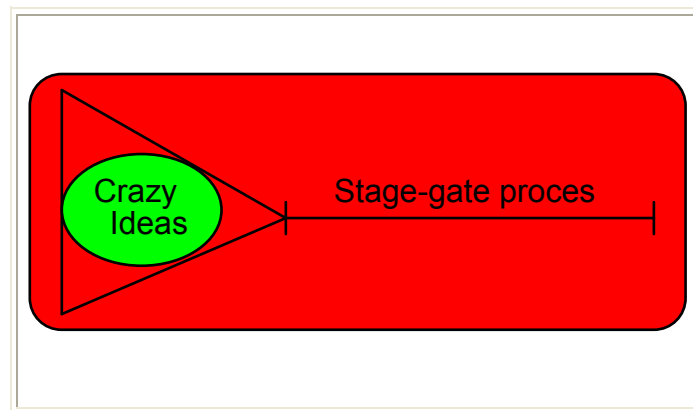
I de enkelte innovationsprojekter hjælper den enkeltes nysgerrighed til, at det i kortsigtede innovationsprojekter er muligt at opdage en mere non-lineær idé, som kan virke på sigt. Der lægges meget vægt på den enkeltes evne til at få idéer, da medarbejderne opfordres til at prøve nogle lidt



”crazy” idéer af, hvis de ser muligheder i en idé. *”...det sker ofte, at man ved nogle banale incremental ting også tager omvejen, fordi man fik lyst...der kunne være noget spændende dér”* (interview D1).

Arbejdet med front end innovation er opbygget omkring en stage-gate model, som tilfældet også er i de foregående case-studier. Daniscos innovationsmodel fremstår noget mere ”klassisk” i relation til Coopers teorier (Cooper 2001).

Figur nr. 5: Daniscos innovationsproces



(Kilde: Egen tilvirkning)

Der forelægger ikke den store forskel på inkrementelle og radikale innovationsprojekter i den indledende fase. Projektdelegerne skal være fuldstændig åbne for nye idéer, så idémassen kommer op på et sted mellem 100 og 300 idéer, der efterfølgende raffineres og modnes, så der til sidst er cirka ti idéer, som fortsætter i stage-gate modellen. Det er den samme model uanset innovationsgrad. Under idégenerering er det imidlertid vigtigt, at deltagerne ikke lader sig snævre ind af det oprindelige formål for projektet, da der kan opstå potentielt attraktive idéer undervejs. Det er således også tilladt at fejle i den indledende fase, da det her gælder om at prøve muligheder af og sikre sig potentialet i alle idéer.

Når idémassen er bundfældet, og stage-gate modellen skaber en fast struktur for projektets videre forløb, vil de økonomiske forventninger blive opstillet til hver enkelt idé, hvad den vil medføre for forretningsområdet, om idéen skal sælges, fordi den ligger uden for virksomhedens interesseområde eller lignende. *”Det gøres ved at have nogle mennesker, der kender til, hvad der er realiserbart og potentielt muligt at tjene penge på. Og så kommer de der lidt kedelige ting ind...business case, feasibility studies, osv.”* (interview D1).



Individuel kompetenceudvikling

Evnen til at fostre og udvikle idéer hos Danisco er noget alle medarbejdere besidder, og der gøres meget ud af at skabe et miljø, som skærper kreativ udfoldelse. *"...noget med at få nogle indfald, der ikke er prøvet før og få noget spin-off, men også at vende det hele på hovedet...Og udvise noget initiativ i nogle løsninger hvor man siger: Vi følger den slagne vej, fordi den kender vi, og det er den projektet går ud på, men vi prøver også lige det her, for det kunne være sjovt at se, hvad der skete. Det er nysgerrighed, der driver det...Den kreative medarbejder...er en der kan komme med de rigtig gode og sjove og finurlige indfald...Det er faktisk alle...I princippet er alle kreative, hvis de er i det rette miljø"* (interview D1). Således fremgår det at medarbejderne har stor indflydelse på projektets retning, og at deres holdninger og idéer bliver respekteret, da det kan skabe ny viden og kompetence for virksomheden.

Frihed under ansvar er en vigtig værdi i medarbejdernes hverdag. Ansvar for og indflydelsen på arbejdsopgaverne bygger på enighed i dialog mellem medarbejder og leder. *"Vi har i vores organisationsstruktur nogen vi kalder generalister, og det er så lederne. Og så har vi specialisterne, og det er så dem, der er meget faglige og kompetente...Jo højere man rangerer på stigen, jo højere lag man befinder sig i, jo mere ligger det eksplicit i ens stilling, at man er med til at sørge for at de kreative idéer bliver nurset. Så det er både lederen, men det er også eksperten...Ansvaret kommer begge veje fra"* (interview D1). Ansvar er også med til at opfordre medarbejderne til at udvikle bestemte færdigheder. At virksomheden skal sikre, at den får det optimale ud af medarbejderen, således at vilkårene for at forfølge sit potentiale fremstår optimalt for denne er en af de fornemmeste opgaver som leder. *"En af tingene er at sørge for en fornuftig dialog med sine medarbejdere og hele tiden er på niveau, på forventningsafstemning med...hvad er det jeg som ansat skal gøre eller kan for at udvikle mig"* (interview D1). Der gøres således meget ud af at øge forståelsen for arbejdsrollerne, samt hvorledes medarbejdernes modtagelighed for nye indfald øges mest muligt. *"Personlig udvikling ligger os meget på sinde. Den går hånd i hånd med den faglige, professionelle udvikling...Hvis man ikke er i stand til at få fremelsket de rigtige kompetencer på det personlige plan, så udnytter man heller ikke de faglige ressourcer korrekt. Det går hånd i hånd"* (interview D1).

I forbindelse med produktudvikling er det som nævnt i det teoretiske afsnit nødvendigt, at de deltagende projektmedlemmer besidder nogle grundlæggende færdigheder som for eksempel aktiv divergens og aktiv konvergens. Disse færdigheder finder Danisco også meget vigtige for at kunne facilitere innovationsprocessen. Derfor er et team bestående af tolv medarbejdere blevet trænet i færdighederne, hvorefter en innovationsagent igennem tre måneder har hjulpet med at få teamet formaliseret, åbnet og struktureret, så det fremstår som en stærk intern kompetence i forbindelse



med innovationsprojekter. *"...når du så har nogle nøglemedarbejdere på nogle forskellige områder, så smitter det jo lidt af, for de kommer jo med deres tilgang til det og siger, at det hér det virkede jo godt i dén forbindelse, lad os se om det duer hér"* (interview D1). De hårde kreative færdigheder spiller således en vigtig rolle, men den enkelte medarbejders evne til hele tiden at være nysgerrig på nye områder er også vigtig for front end innovation. *"...jo mere man har prøvet sådan en proces, og jo mere familiær man bliver med den, jo mere vil det også være naturligt, at man lader sig inspirere. Der er forskellige udefrakommende værktøjer, der kan inspirere en"* (interview D1).

Organisatorisk og administrativt overblik

At normer som frihed under ansvar og den nysgerrige medarbejder anvendes aktivt i det daglige er vigtigt hos Danisco, hvilket er med til at sikre en vis fleksibilitet i processerne og afspejler en organisk organisation, der hele tiden tilpasser strukturerne til konteksten. *"Det er også meget magtpåliggende at sige, at det forventer vi af jer, og derfor afsætter vi tid til det...Så må man også walk the talk og lade det ske...Vi har et incitament på ledelsesniveau til at nurse det i vores enkelte regi...Måden man gør det på er meget personafhængig...det er meget individuelt, hvad der skal til. Derfor er det ikke formaliseret"* (interview D1). Enigheden i kulturen kommer således igennem virksomhedens fem værdier, som bliver kommunikeret ud til medarbejderne af ledelsen, men som bliver ført ud i praksis af medarbejderne og afspejles i alle projekter. *"Det handler om at strukturere oppefra og få sat nogle systemer op...Vi forventer af jer, at I gør sådan og sådan. Så på en måde bliver det top-down sagt, at det forventer vi, at I gør, og vi vil gerne høre, hvad I så får ud af det"* (interview D1). Ydermere opstår enigheden på baggrund af prioritering og dialog ved hvert enkelt projekt, således at spændet mellem ønskede arbejdsopgaver og påtvungne opgaver ikke bliver for stort. *"Tricket er så at få begge dele til at gå op i en højere enhed, sådan at det bliver både og, og ikke enten eller. Den balance er svær og bevæger sig hele tiden. Meget situationsbestemt"* (interview D1).

Det er en adfærdsværdi, at medarbejderne respekterer hinandens viden og arbejdsområde, så viden ikke bliver en konkurrencefaktor, da viden i så fald ikke ville blive delt og anvendt bredt i virksomhedens andre projekter. *"...i det daglige er det jo også væsentligt, at det ikke er den dér konkurrence om, hvem der bliver månedens medarbejder på grund af en kreativ idé"* (interview D1). Videndeling er således også en vigtig adfærdsvARIABLE i forbindelse med nye projekter. *"...i modningsprocessen (af idéen) er det jo netop, at man sparer rundt omkring det. Og det er det jeg mener med en iterationsproces, at sådan tænker jeg, og jeg har brug for lidt feedback på det...lige pludselig har man så mere kød på idéen, så kan man tage den videre derfra...i erkendelse af at vi er så mange (10.000 ansatte), så er sandsynligheden for at en kollega kan hjælpe mig stor"* (interview D1). Det fremstår



således som en stærk værdi i kulturen, at medarbejderne har lyst til at dele viden med hinanden, og at lysten udspringer kollektivt, da videndeling gavner den enkelte i dennes arbejdsgang og løsning af forhåndenværende problemstillinger.

Procesforbedringer og læring i de enkelte projekter står som en strategisk faktor for, at den spæde idé bliver implementeret i et projekt. I den forbindelse er det vigtigt at have nøglearbejdere, der dels besidder nødvendige færdigheder, dels har erfaring med lignende projekter i virksomheden. Det handler om personlige forbindelser, et decideret netværk, og en erkendelse af hvor vigtigt det er at få evalueret opstart og afslutning af projekter (interview D1).

På denne baggrund kan lederens rolle overordnet deles i to: *"...det er det, som jeg beskriver som leadership og management. Balancen mellem dem. Management er noget med at få tingene til at fungere. Og leadership er der, hvor man går ud og gør en forskel, er med til at motivere...Den balance finder man i det daglige...jeg skal management, og jeg vil gerne leadership. Den drivkraft gør, at der bliver plads til leadership, for det er det, man gerne vil. Og så får man det andet gjort på en smart og effektiv måde"* (interview D1).

Afsnit 3.3. Sammenligning af empiriske resultater

Efter at have analyseret de tre case-studier for deres overensstemmelse med de fire teoretiske ledelsesniveauer, lader der til at være en sammenhæng mellem lederniveauerne og evnen til at operationalisere innovation set som en kombination af de to processer: (1) Kreativitet eller idégenerering; og (2) Implementering eller den endelige introduktion af det forandrede (Flynn & Chatman 2001, p.235). Alle tre virksomheders arbejde med front end innovation indeholder elementer fra de fire ledelsesniveauer, om end der er forskel på, hvordan de udfylder innovationsprincipperne. Af de tre foregående analyser fremgår det dog, at der er mange ligheder og ens prioriteringer i de tre virksomheders måde at arbejde med innovationsprojekter på. I nedenstående skema er virksomhedernes måde at udfylde de fire roller på, og dermed deres måde at praktisere front end innovation på, opsummeret i forhold til de foregående analyser af virksomhederne:



Tabel nr. 6: Front end innovation i praksis

	Coloplast	Fritz Hansen	Danisco
Strategisk overblik	<ul style="list-style-type: none"> • 20% af omsætning er produkter < 4 år • Projekter af lav, middel og høj nyhedsgrad • Innovationsprojekter skal understøtte forretningen men åbner for udforskning uden for hovedprojektet • Projektdualitet i form af <i>exploitation</i> og <i>exploration</i> • Strategiske intentioner transformeres til handlinger • Kompetencefokus på kort og langt sigt • Økonomisk og social vækst • Internt marked for innovation i form af balancering af kreativ og kommerciel værdiskabelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • 16% af omsætning er produkter < 7 år • Projekter af lav og middel nyhedsgrad • Innovationsprojekter skal understøtte forretningen • Projekter har primært karakter af <i>exploitation</i> • Strategiske intentioner transformeres til handlinger • Proceseffektivitet og kompetencefokus på strategiske nøglemedarbejdere • Primært økonomisk vækst, subsidiært social vækst • Internt marked for innovation i form af balancering af kreativ og kommerciel værdiskabelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% af omsætning er produkter < 5 år • Projekter af lav, middel og høj nyhedsgrad • Innovationsprojekter skal understøtte forretningen men åbner for udforskning uden for hovedprojektet • Projektdualitet i form af <i>exploitation</i> og <i>exploration</i> • Strategiske intentioner transformeres til handlinger • Kompetencefokus på kort og langt sigt • Økonomisk og social vækst • Internt marked for innovation i form af balancering af kreativ og kommerciel værdiskabelse.
Håndtering af innovationsprojekter	<ul style="list-style-type: none"> • Stærke ressourcer i form af innovationsrum, tillidsfulde relationer eksternt og internt og uddannede facilitatorer • Open-ended innovationsproces i fem faser • Identificerer kundebehov og finder teknologiske løsninger • Fokus på forståelse for processen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stærk ressource i strategisk ledelsesteam, eksternt designer, nøglemedarbejdere og outsourcing funktioner • Begrænset fleksibilitet i innovationsproces i tre faser • Markedsdefinerede projekter • Fokus på procesforståelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Stærk ressource i teknologisk kompetence, innovationsrum, uddannede facilitatorer, tillidsfulde interne og eksterne relationer • Open-ended innovationsproces • Teknologisk definerede projekter • Fokus på procesforståelse
Individuel kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Involverer sig i medarbejdernes kreative evner og udviklingspotentiale • Udligner forskel mellem organisatorisk og individuelle værdier • Udvikling af medarbejderes modtagelighed, mod, selvstændighed og kreative færdigheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Delvis involvering i medarbejderes kreative evner og udviklingspotentiale • Individuelle værdier skal tilpasses organisatoriske værdier • Kompetenceudvikling af medarbejdere i strategisk vigtige situationer • Fokus på forandringsvilje 	<ul style="list-style-type: none"> • Involverer sig i medarbejdernes kreative evner og udviklingspotentiale • Udligner forskel mellem organisatorisk og individuelle værdier • Udvikling af medarbejderes modtagelighed, nysgerrighed, selvstændighed og kreative færdigheder



	• Fokus på arbejdsglæde		• Fokus på arbejdsglæde
Administrativt og organisatorisk overblik	<ul style="list-style-type: none"> • Organisk hierarki • Vægt på væsensforskellighed i form af intern tværfaglighed og videndeling • Normer og værdier binder projekt sammen med strategi og understøtter individet • Brugerindlevelse • Selvledende medarbejdere • Medarbejderindflydelse på projektprioritet 	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanisk hierarki • Tværfagligheden skabes vha. outsourcing • Normer og værdier binder projekt sammen med strategi • Markedsfokus og benchmarking • Ansvarlige medarbejdere • Delvis medarbejderindflydelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisk hierarki • Vægt på væsensforskellighed i form af intern tværfaglighed og videndeling • Normer og værdier binder projekt sammen med strategi og understøtter individet • Fokus på forbrugersundhed og miljø sikkerhed og teknologisk forskning • Selvledende medarbejdere • Medarbejderindflydelse på projektprioritet

(Kilde: Egen tilvirkning)

Af ovenstående skema fremgår det, at der er mange ligheder i den måde, hvorpå virksomhederne udfylder de fire ledelsesniveauer på. Fælles for virksomhederne er, at de alle arbejder inden for alle fire områder i et eller andet omfang. De arbejder med både at have fokus på forretningens behov og helt eller delvist medarbejdernes behov, betydende at de søger at være både økonomisk orienteret og socialt orienteret på samme tid. Den største forskel imellem de tre er innovationsprojekternes nyhedsgrad, der tilsyneladende påvirker de fire ledelsesniveauer i forskellig retning.

Non-lineære innovationsprojekter fordrer en anden tilgang til medarbejdernes kompetencer og inddragelse, da projekternes resultat er afhængige af bredden i idéerne samt et tværfagligt samarbejde i processen. Interne kompetencer beskytter virksomheden mod konkurrenter, da patentering er en væsentlig konkurrencefaktor, når der er tale om udvikling af nye teknologiske færdigheder. For at udvikle de kreative evner er det vigtigt at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes personlige og faglige behov og virksomhedens strategiske grundlag, hvormed en såkaldt socio-økonomisk vækst indarbejdes i virksomhedsstrategien. Dette resulterer i forsøg på at tilpasse virksomheden til den kritiske masse af medarbejdere, og derved et forsøg på at skabe individuel arbejdsglæde og grundlag for at den enkelte medarbejder kan leve op til sit potentiale.

Modsat forholder det sig hos virksomheder, der har lineære innovationsprojekter som forretningsgrundlag. Her bliver kompetenceudvikling isoleret i udkanten af virksomheden uden særlig strategisk betydning. Medarbejdere kan anvendes mere strategisk, da projekternes mål på



forhånd stort set er kortlagt, og det derfor er muligt at effektivisere innovationsprocessen. Kompetenceudvikling og læring er ikke mindre vigtig i denne sammenhæng, da læring – ikke som i ovenstående tilfælde – kommer igennem eksperimenter i innovationsprocessen, men i stedet skal opsøges aktivt i relation til strategiske behov. Da der ikke er tale om ny teknologisk udvikling, men i stedet en tilpasning og videreudvikling af en kendt produktplatform, er outsourcing oplagt for at opnå den billigste løsning i bestemte funktioner og samtidig koncentrere virksomheden omkring salgsmomentet for at påvirke efterspørgslen.

Både innovationsprojekter af middel og høj nyhedsgrad bibringer virksomhederne i undersøgelsen en øget omsætning og salg af eksisterende produktportefølje, og fremstår derfor begge som strategier til understøttelse af virksomhedens eksistens på langt sigt.

På baggrund af den empiriske undersøgelse kan de fire ledelsesniveauer og innovationsprincipper siges at have en stærk indflydelse på den innovative proces og den sociale situation, herunder den enkeltes kreative potentiale. Den empiriske hypotese kan således bekræftes med den tilføjelse, at de fire ledelsesniveauer varierer alt efter virksomhedens tilgang til innovation som værende af enten af lineær eller non-lineær karakter eller begge dele. Tilgangen til innovation har således stor betydning for udøvelsen af de fire ledelsesniveauer og arbejdet med at udvikle medarbejdernes kreative færdigheder.

Den anden empiriske hypotese kan ligeledes finde sin berettigelse i og med, at en tilpasning af de fire ledelsesniveauer til virksomhedens strategiske udgangspunkt vil være med til at operationalisere kreativitet. Strukturer, processer og kommercielle rammer i innovationsprojekter er med til at skabe forståelse for den enkeltes rolle i innovationsprocessen. Tilgangen til innovation har imidlertid betydning for de kommercielle retningslinier for innovationsprojekterne og således også for tilrettelæggelsen af medarbejdernes muligheder for at udvikle sig i overensstemmelse med deres kreative potentiale. Virksomheder, som beskæftiger sig med non-lineær innovation har et større behov for at skabe kvalificerede medarbejdere på flere niveauer, der vha. af kompetencer og kreativitet kan lære at sætte ord på deres viden indenfor rammerne af et innovationsprojekt.



Kapitel 4 – Diskussion og konklusion

Forud for afhandlingens konklusion vil de teoretiske og empiriske resultater blive diskuteret i henhold til, hvad der kan have bevirket, at netop disse resultater er fremkommet.

Afsnit 4.1. Diskussion

Kontekstuelle afhængighedsforhold

En opstilling af ledelsesniveauer og innovationsprincipper vil alt andet lige indeholde et budskab om mere effektiv ledelse, da de tilsammen har til formål at tilpasse det innovative system i organisationen til nye strømninger, forandringer og behov i det omgivende samfund. Det er imidlertid vigtigt at holde sig for øje, at konteksten og situationsspecifikke faktorer må formodes at have indflydelse på den anbefalede ledelsesstil. Heraf ses det omfattende udbud af diverse ledelsesteorier til virksomheder i bestemte markeder, situationer og lignende. Ledelse af virksomhedens kreative ressourcer i innovationssammenhæng er også en ledelsesgren, der tilsvarende er under påvirkning af kontekstuelle forhold.

Med kontekstafhængigheden i tankerne er det nærliggende at formode, at måden hvorpå de tre virksomheder i den empiriske undersøgelse praktiserer innovation kan begrundes ud fra en række forhold i den respektive virksomheds kontekst. De kontekstuelle forhold kan have betydning for, at to af undersøgelsens virksomheder prioriterer individets kreative evner og plads til eksperimenter højere end den tredje virksomhed. Eller at de samme to virksomheder er mere afhængige af non-lineære innovationsprojekter for at sikre langsigtet overlevelse end den tredje.

Ledelsesstil er afhængig af virksomhedens størrelse, dens mål og dens umiddelbare behov (Biddle 2005). Virksomhederne i den empiriske undersøgelse adskiller sig fra hinanden i funktion af disse faktorer. Coloplast og Danisco er globale virksomheder, der rent størrelsesmæssigt er Fritz Hansen overlegen, ligesom innovationsporteføljen er meget forskellig hos de tre. Endvidere er Coloplast og Danisco mere vidensintensive og har et højere behov for højtuddannede medarbejdere end Fritz Hansen for at kunne gennemføre non-lineære innovationsprojekter af højteknologisk karakter. Højtuddannede medarbejdere formodes at have en høj grad af selvstændighed og klar opfattelse af deres rolle i arbejdsprocesserne, hvorfor de ikke har behov for direkte kontrol for at udfylde deres arbejdsfunktion. Deraf er det antageligt, at vidensintensive virksomheder praktiserer en overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes umiddelbare behov og interesser for at



kunne tiltrække og udvikle en kritisk masse af tværfaglige, kreative ressourcer. Dette er tilsyneladende med til at nedsætte graden af direkte kontrol og ledelse i retning af en organisk organisationsstruktur.

Virksomhedernes økonomiske situation må nødvendigvis også formodes at være afgørende for graden af kreativ udvikling og udfoldelse på alle niveauer i organisationen. Undersøgelsens virksomheder er alle i økonomisk vækst, hvilket antageligt hænger sammen med, at de med varierende grad prioriterer medarbejdernes kompetenceudvikling, uddannelse og engagement. Kompetenceudvikling af alle eller en del af medarbejderne kan i den sammenhæng ses som en investering for virksomheden, hvor det modsatte ville formodes at være gældende i tilfælde af økonomisk nedgang, og kompetenceudvikling således ville blive en udgift. Heraf hænger de fire ledelsesniveauer og innovationsprincipper sammen med økonomien, da de bliver praktiseret og prioriteret i den udstrækning, at det bidrager til forretningen.

Teoretiske ligheder og variationer

Teoriene bag den opstillede model over fundamentale samfundsforandringer og ledelsesniveauer har udgangspunkt i litteratur, der er baseret på markedsundersøgelser, hvilket antageligt er årsagen til, at case-studierne har resulteret i visse ligheder med den teoretiske model. De tre virksomheder arbejder alle med en fast innovationsproces, der er med til at sikre handling, således at idéerne føres ud i livet. Faste strukturer og processer lader derfor til at være afgørende for at kanalisere kreative idéer over i kommercielle markedsintroduktioner. Kontinuer ledelsesuddannelse er også vægtet tungt i alle tre virksomheder, hvorfor det antageligt er en væsentlig konkurrencefaktor i forbindelse med innovation at træne alle medarbejdere eller dele heraf til at blive bedre i prioriteringssituationer og strategiudpegning.

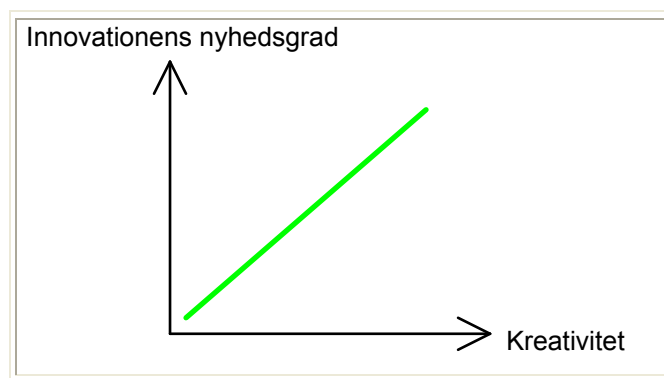
Der var imidlertid også variationer i forhold til teorien. Uligheden i virksomhedernes anvendelse af ledelsesrollerne lader i høj grad til at skyldes innovationsgraden. Derfor kan Reid & De Brentani (2004) tilsyneladende bekræftes i, at non-lineær innovation i højere grad er afhængig af selvstændigt tænkende, kreative individer for hurtigere at opdage muligheder og løse problemer. At to af virksomhederne har behov for en mere kreativ tilgang og bredere rammer i fuzzy front end har således betydning for hele organisationsstrukturen og –kulturen. I virksomheder, der både laver non-lineære og lineære innovationsprojekter, kan lederskab siges at blive et udtryk for et socialt



system, hvor visioner og initiativer kanaliseres igennem lederen fra medarbejderne. Dette på baggrund af dynamisk og fleksibel interaktion i arbejdsprocesserne. Situationen og organisationen er i løbende forandring, hvorfor de fire ledelsesniveauer er i løbende tilpasning og afspejler en mere demokratisk ledelsesstil.

Non-lineære innovationsprojekter vil på den baggrund ligeledes formodes at have stor indvirkning på virksomhedens artikulerede værdigrundlag, der i højere grad skal afspejle et meningsfyldt arbejde på alle niveauer. Tilsyneladende er det afgørende at sammenholde medarbejdernes mål og drømme i forhold til liv og arbejde med virksomhedens strategi, således at der skabes kollektive normer og en moralsk identitet. Dette lader til at være løsningen for ledelsen, der vil styre grupper af kreative individer frem til accelereret innovation. Sammenhængen mellem kreativitet og innovation er forsøgt visualiseret i følgende figur, der understreger en positiv sammenhæng mellem innovationens nyhedsgrad og behovet for kreativitet; herunder inddragelse af større medarbejderansvar i fuzzy front end.

Figur nr. 3: Kreativitet og innovation



(Kilde: Egen tilvirkning)

De fire ledelsesniveauer og tilhørende innovationsprincipper fremstår, på baggrund af ovenstående diskussion, som et godt udgangspunkt for virksomheder, der ønsker at anvende kreativ ledelse til at opnå en mere effektiv håndtering af innovationsprocessen. Ledelsesniveauerne og innovationsprincipperne må naturligvis finde fortolkning i den respektive virksomheds situation.



Afsnit 4.2. Konklusion

Innovation er et begreb med en meget sammensat baggrund, som tillægger begrebet dels strategiske dimensioner, dels organisatoriske dimensioner. Heraf fremstår begrebet som et innovativt system fra kreativitet og idégenerering til implementering og endelig introduktion på markedet. Ledelsesområdet synes derfor bredt og komplekst. Afhandlingens ærinde har følgelig været at søge indblik i ledelsesudfordringerne, der opstår i forbindelse med at tilpasse organisationsstrukturer til et øget behov for innovation i omgivelserne.

Indledningsvis er afhandlingens problemstilling blevet belyst i en teoretisk skildring af vigtige ledelsesniveauer i relation til innovation. Formodningen var, at forandringer i organisationsstrukturen nødvendigvis måtte finde sted, når forandringer på individuelt plan skabte en mere kritisk arbejdsstyrke og forbrugerkrav om mere innovation. På baggrund af teori kunne fire ledelsesniveauer opstilles med tilhørende innovationsprincipper, der netop ville lette ledelsen af kreative ressourcer og samtidig fremskynde innovationsprojekter fra idé til markedsintroduktion. Kreativ ledelse fremstår på baggrund af teorien som værende afhængig af lederens evne til at bevare et strategisk overblik, at kunne håndtere innovationsprojekter, at skabe individuel kompetenceudvikling og at have et organisatorisk og administrativt overblik.

En sammenligning af praksis i afhandlingens tre case-studier viste, at alle arbejder med de fire ledelsesniveauer; dog implicit og i varierende omfang. Af undersøgelsen kunne udledes, at måden hvorpå de fire ledelsesniveauer praktiseres er under påvirkning af innovationsprojekternes nyhedsgrad. Non-lineære innovationsprojekters behov for en bredere tilgang til idégenerering i fuzzy front end påvirkede hele organisationsstrukturen til i højere grad at tage hensyn til den individuelle medarbejder i form af kompetenceudvikling, videndeling, arbejdsglæde og tværfaglige kompetencer. Nyhedsgradens påvirkning vidner om en kausalitet ledelsesniveauerne imellem, samt at de tilsammen har stor betydning for innovationsprocessen. Den empiriske undersøgelse afslørede heraf en positiv sammenhæng mellem innovationsprojekternes nyhedsgrad og behovet for kreativitet på alle niveauer i organisationen.

Det strategiske udgangspunkt med hensyn til balancen af lineære og non-lineære innovationsprojekter kan dermed siges at være en forudsætning for, hvorledes de øvrige ledelsesniveauer praktiseres – ikke omvendt. Respondenterne giver udtryk for, at



innovationsprojekter og kompetenceudvikling primært skal tage udgangspunkt i forretningens umiddelbare behov. Forretningen prioriteres højest. Virksomheder med non-lineære innovationsprojekter integreret i strategien vil i højere grad være afhængig af evnen til at lede kreativitet på alle niveauer for at skabe konkurrenceevne og økonomisk vækst. Som en positiv følgevirkning vil social vækst ligeledes være en konsekvens af dette, hvilket kan vise sig at være et tungtvejende konkurrenceparameter.

Endvidere kan kontekstuelle afhængighedsforhold såsom virksomhedsstørrelse, marked, økonomi og uddannelsesniveau siges at have indflydelse på respondenternes holdninger og stillingtagen i den empiriske undersøgelse.

På baggrund af ovenstående har denne gennemgang givet et indblik i hvilke ledelsesudfordringer, der opstår i forbindelse med at tilpasse organisationsstrukturer til et øget behov for innovation. De fire opstillede ledelsesniveauer og innovationsprincipper repræsenterer således en generel og overordnet arbejdsmetode til virksomheder, der ønsker at arbejde med innovation og således gøre innovation mere håndterbart end det umiddelbart lader til at være tilfældet. En arbejdsmetode der kan være med til at sikre virksomhedens innovative livsbane på baggrund af kreative medarbejdere.

Afsnit 4.3. Perspektivering

Det teoretiske område omkring innovation og kreativitet beriges jævnlige med nye bidrag til en allerede ganske omfattende litteratur. Derfor besluttede jeg mig for at dykke ned under begrebet og søge efter de rødder, som danner grundlaget for begrebet innovation. Dette for at danne mig et bedre overblik over de overordnede ledelsesniveauer, der er i spil, når virksomheder arbejder med innovation. Det lærte mig endvidere om nogle af de paradokser, der udspringer af begrebet. Paradokserne udspringer dels af den multidisciplinære sammensætning af teorier i innovationslitteraturen og dels af en afspejling af den virkelige verden.

I afhandlingen har jeg modstillet stabilitet og fleksibilitet i form af lineær og non-lineær innovation. Dette udgør et spændingsfelt, som mange virksomheder i dag forsøger at håndtere. Dermed ikke sagt, at den vidensintensive virksomhed per definition er fleksibel, eller at en lineær innovationsstrategi nødvendigvis stabiliserer hele virksomheden. Det er nærmere et forsøg på at



skabe et mere nuanceret perspektiv på ledelsesudfordringerne og kunsten i at finde en balancegang mellem økonomisk og social vækst samt bund- og topline.

Resultaterne fra afhandlingens empiriske undersøgelse kan ikke nødvendigvis overføres til virksomheder, der befinder sig i en anden kontekst. Ikke desto mindre indikerer resultaterne fra undersøgelsen, at de fire ledelsesniveauer finder sin berettigelse i teori såvel som i praksis. På denne baggrund anser jeg førømtalte spændingsfelt som en aktuel udfordring for mange virksomheder. Problemstillingen ligger heraf i virksomhedens evne til at tilpasse de fire ledelsesniveauer til deres egne spilleregler i organisationen. Som en respondent udtalte (interview C1) handler innovation ikke om maskiner men om medarbejdere. Ledelsesniveauerne skal anvendes til at motivere medarbejderne og få dem til at udvise en bestemt adfærd for at komme frem til grænsedbrydende innovationer.

Kan en forklaring på, at nogle virksomheder i stedet anvender ledelsesniveauerne til fordel for effektivisering, omstrukturering, downsizing og lignende, findes i en opfattelse af, at medarbejdere for enhver pris skal ledes og kontrolleres? Eller kan det være udtryk for et ønske om en stabilitet, der ikke er levedygtig i virkelighedens kontekst? Hvor ledelsesfeltet bevæger sig hen i fremtiden, står stadig til besvarelse, men tilsyneladende er der tale om et spændingsfelt og en balancegang, der ikke vil ophøre med at eksistere. Mit bidrag til innovationsdebatten ligger i en opfordring til at tage grundtankerne bag begrebet ud af deres oprindelige kontekst for i stedet at tilpasse dem nutidens ledelsesform og forandringer i samfundet. En udredning af ledelsesfeltets fremtidige udvikling må bero på yderligere undersøgelser funderet på mere omfattende empiriske undersøgelser, end det for mig har været muligt at udføre i denne afhandling.



Litteraturliste

Oversigt over anvendte bøger

- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn. 1997. *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2.ed. SAGE Publications.
- Belbin, Meredith. 1996. *Management teams: Why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann, Oxford, p.vii.
- Cooper, R. 2001. *Winning at new products, third edition*. Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, Abuhameh, Sami og Nakamura, Jeanne. 2005. *Handbook of competence and motivation*. Guilford Press, New York.
- Darmer, Per & Freytag, Per. 1996. *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*. Samfundslitteratur, Kbh.
- Darsø, Lotte. 2001. *Innovation in the making*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, Kbh.
- Davila, Tony, Epstein, Marc J. & Shelton, Robert. 2006. *Making innovation work*. Wharton School Publishing.
- Daymon, Christine og Holloway, Immy. 2003. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge, Taylor & Francis Group London.
- Delanty, Gerard. 1999. *Social theory in a changing world – Conceptions of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Heskett, John. 2002. *Toothpicks & Logos – Design in Everyday Life*. Oxford University Press.
- Institutet for Fremtidsforskning. 2004. *Creative man*. Redigeret af Klaus Æ. Mogensen, Gyldendal, København.
- Kao, John. 1991. *Managing Creativity*. Harvard Business School, Prentice Hall.
- Kao, John. 1996. *Jamming: The art and discipline of business creativity*. HarperBusiness, New York.
- Kapferer, J.N. 2004. *The new strategic brand management*. Kogan Page, third edition.
- Kotler, Philip et al. 2002. *Principles of Marketing*. Third European Edition. Pearson Education Limited.
- Kvale, Steinar. 1994. *Interview*. Hans Reitzels Forlag, Kbh.
- Machiavelli, Niccolò. 2004. *Fyrsten*. 2. rev. Udg. Helikon, Århus.





- March, James G. & Weil, Thierry. 2005. *On Leadership*. Blackwell Publishing.
- Mercer, D. 1998. *Future revolutions*. Orion Business Books, London, UK.
- Russel, Bertrand. 1927. *Om opdragelse særlig i den tidlige barndom*. Gyldendal.
- Schumpeter, J.A. 1936. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senge, Peter, Scharmer, Otto C., Jaworski, Joseph & Flowers, Betty Sue. 2004. *Presence – Human Purpose and the Field of the Future*. The Society for Organizational Learning.
- Sloth Andersen, Esben. 2004. *Joseph A. Schumpeter – Teorien om økonomisk evolution*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Weisberg, Robert W. 1993. *Creativity – Beyond the myth of genius*. W.H. Freeman & Co., New York.

Oversigt over anvendte fysiske artikler

- Amabile, Teresa et al. 1996. *Assessing the work environment for creativity*. Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, pp.1154-1184.
- Amabile, Teresa et al. 2005. *Affect and creativity at work*. Administrative Science Quarterly, No.50, pp.367-403.
- Augier, Mie. 2004. James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and interview. Academy of Management Learning and Education, Vol.3, No.2, pp.169-177.
- Basadur, Min. 2004 (A). *Leading others to think innovatively together: Creative leadership*. The Leadership Quarterly 15, pp.103-121.
- Biddle, Ian. 2005. *Approaches to management: Styles of leadership*. Businessdate, Vol.13, No.3, pp.1-4.
- Flynn, Francis J. & Chatman, Jennifer A. 2001. *Strong Cultures and Innovation – Oxymon or Opportunity?* Artikel fra bogen: Tushman, Michael L. & Anderson, Philip. 2004. *Managing Strategic Innovation and Change*, 2. Edition, Oxford University Press, kap. 17, pp. 234-251.
- Friis, Silje Kamille. 2005 (A). *Sæt ord på designet*. Learning Lab Denmark Quarterly autumn 2005 Kbh., pp. 4-5.
- Herlau, Henrik. 2005. *Projektledelse – praktisk udvikling af en innovationsmetode til fasen inden et projekt bliver til et projekt*. Dansk Projektledelse, 10. årgang, nr. 3, august, pp. 22-24.
- Hoogenboom, M. & Ossewaarde, R. 2005. *From iron cage to pigeon house: The birth of*





- reflexive authority*. Organization Studies, SAGE Publications, pp. 601-619.
- Kao, John. 2004. Interview udført af Beale, Claire: *The creativity conductor*. Campaign (UK), 6/18/2004, Issue 25, p.28.
 - March, James G. 1991. *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organizational Science, vol.2, no.1, pp. 71-87.
 - Nielsen, Jens Christian. 2005. *Fanget bag kasseapparatet*. Learning Lab Denmark Quarterly Kbh., Issue 1, p. 21.
 - Ohmae, Kenichi. 2006. *The adaptive corporation*. European Business Forum, Issue 24, Spring, pp.25-29.
 - Olsen, S.S., Søgaard, K.L., Østergaard, L.A., Olesen, A. og Jensen, R. 1999. *Megatrends - muligheder og trusler*. Institut for fremtidsstudier, Medlemsrapport 4/1999.
 - Reid, Susan & de Brentani, Ulrike. 2004. *The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model*. Journal of Product Innovation Management, Vol.21, pp.170-184.
 - Ridderstråle, Jonas & Stein, Johan. 2001. *Managing the dissemination of competences*. Taget fra bogen: Knowledge management and organizational competence, Redigeret af Sanchez, Ron. Oxford University Press.
 - Rosenø, Axel. 2006. *Projektledeelse spænder ben for banebrydende idéer*. CBS Executive, annoncetillæg til Børsen, maj 2006, pp.28-31.
 - Sauber, Tim & Tschirky, Hugo. 2006. *Structured Creativity – Formulating an Innovation Strategy*. Palgrave Macmillan.
 - Scharmer, C. Otto. 2001. *Conversations with John Kao*. Reflections, Vol.2, No.4, pp.10-20.
 - Søderberg, Jess. 2006. *Ugens citat: Innovation*. 26. marts, Søndagsavisen A/S, p.2.
 - Zien, Karne Anne & Buckler, Sheldon A. 1997. *Dreams to market: Crafting a culture of innovation*. Journal of Product Innovation Management, Vol.14, pp.274-287.
 - Aagaard, Sune. 2005. *New understanding calls for new solutions*. Mandag Morgen, Nr. 31, pp.12-17.



Oversigt over anvendte internet links

- Amazon. 2006. Internetboglade, URL: www.amazon.com, søgninger foretaget 15/3-2006.
- Basadur, Min. 2004 (B). *The key to innovation is problem definition*. Interview med Min Basadur, URL: http://www.basadur.com/news/pnews_2004_8.htm
- Boston Consulting Group, the. 2006. *Accelerate your growth*. Aktivt job-link på hjemmesiden, URL: www.bcg.com, søgning foretaget 28/3-2006.
- Clausen, Torben. 2005. *Teknokraterne tager innovation som gidsel*. Learning Lab Denmark, URL: www.lld.dk/kaonat
- Coloplast. 2006. URL: <http://www.coloplast.dk>
- Danisco. 2006. URL: <http://www.danisco.dk>
- Ellis, Tania. 2004. Prisopgaven: *Hvordan skal Danmark ledes?* Berlingske Tidendendes Nyhedsmagasin, URL: <http://www.taniaellis.dk/bilag/BNY%20prisopgave.mht>
- Friis, Poul. 2005 (B). *Sommersyn – Om den kreative klasse*. URL: www.dr.dk/p1/p1formiddag/udsendelser/arkiv/2005/07/25/000013.htm
- Fritz Hansen. 2006. URL: <http://www.fritzhanzen.com>
- GEL. 2005. Konference på Modern Museum of Art (MoMA): Good Experience Live, DVD. Ophavsmand: Mark Hurst, URL: www.goodexperience.com
- Google. 2006. Internetsøgemaskine, URL: www.google.dk, søgninger foretaget 15/3-2006.
- Herlau, Henrik. 2004. *Du skal turde ikke at vide*. Interview af Helle Lorenzen i Design Matters, No. 2, URL: <http://www.ddc.dk/DESIGNVIDEN/artikler/Duskalturde>
- Innovationsrådet. 2005. Årsrapport, URL: www.innovationsraadet.dk
- Kingston, Marie. 2005. URL: www.gallup.dk/page.asp?PageID=261, 03.05.2006
- NextD. 2006. URL: www.nextd.org
- Nygaard Folkmann, Mads. 2002. *Kan man programmere innovation?* Kommunikations Forum URL: <http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=5412>