



Den innovative videnvirksomhed

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

"Vi anbefaler, at emergent strategisk ledelse adskilles fra strategisk planlægning og i stedet placeres i en særskilt ad hoc-organisation, der ledelsesmæssigt er frigjort fra virksomhedens driftsledelse". "Vi" er en stærk gruppe af strategiforskere på Handelshøjskolen i Århus, bestående af professorerne Louis Printz og Anders Drejer og Frank Radich, der er ledende strategimedarbejder på Danfoss A/S. De tre er centrale initiativtagere til og aktører i Strategy Lab, der er et strategi-laboratorium med tilknytning til Handelshøjskolen i Århus.

De tre har sammen skrevet en bog om teorier om strategisk ledelse. Bogen har titlen: Innovation i videnvirksomheden. Den kunne måske også have heddet: Strategisk ledelse af videnvirksomheden. I hvert fald er begrebet, videnvirksomheden, af central betydning for hele bogen. Forfatterne trækker dette skarpt op i bogens indledning, hvor de tager stilling til det arbejde, som bl.a. Innovationsrådet har udført omkring den særlige danske strategi for spørgsmålet: Hvad skal Danmark leve af i fremtiden. Forfatterne mener, at debatten "savner en stærkere fokusering på organisationsstruktur og ledelsesform i de nye stærke innovative virksomhedstyper, der skal føre an i omstillingsprocessen", og som efter forfatternes mening vil blive fremtidens vækstgenerator i dansk erhvervsliv. Det er om denne innovative videnvirksomhed, bogen handler.

Mange kokke fordærver maden. Og det gælder også bøger. Det er helt tydeligt, at vi her har tre meget forskellige forfattere, der hver især har fart på og har masser af ideer og viden. Og det har de haft travlt med at få med i bogen. Derfor er der

noget i bogen, der måske bedst kan karakteriseres som et overtryk – hvis der kan være det i en bog, og det kan der, når det er disse forfattere, der står bag. Det gør ikke noget, hvis man holder tungen lige i munden og følger med, når bogen skifter tone og karakter undervejs. Der er masser af inspiration, provokation, ideer og anbefalinger - faktisk ganske mange anbefalinger og råd.

Emergent strategisk ledelse hedder bogens afsluttende kapitel, og her sammenfatter, nuancerer, evaluerer og måler de tre forfattere den innovative videnvirksomhed, dvs. at de i virkeligheden lancerer en målemodel, således at man kan tage temperaturen på sin egen virksomhed. Måske går forfatterne en smule i selvsving her, men i hvert fald: Ifølge forfatterne er den innovative videnvirksomhed karakteriseret ved syv elementer:

- Født til innovation og problemløsning
- Placeret i vækstsikrede markedspositioner
- Fokuseret på brugervendte nytteværdier
- Musisk lederskab
- Virksomhedskultur med kollektivt ego
- Ad hoc samarbejde på tværs uden grænser
- Høj grad af strategisk handlefrihed.

Disse syv elementer lyder ingenlunde selvklare, og det er de heller ikke. De forklares i bogen, og forfatterne argumenterer rimelig klart for, hvorledes disse 7 elementer er fremkommet ud af en kaotisk og meget sammensat virkelighed. De syv elementer uddybes i bogen og opdeles hver især i, hvad forfatterne kalder tre kvasivariable (altså i alt 21 kvasivariable), og hver kvasivariable gives en tal-karakter. Karakterskalaen går fra 0 til 4. For hvert af de 7 elementer udregnes der herefter et gennemsnit, som altså højst kan være 4. Den samlede karakter for virksomheden fremkommer herefter som produktsummen af de 7 gennemsnit, dvs. maksimalt: 4 i potenseksponenten 7, dvs. maksimalt en score på 16.384. Kan læseren ikke følge med, så gør det ingenting, for sådanne udregninger og tal er naturligvis intet værd. Jeg giver hverken 5 eller 16.384 flade ører for disse beregninger, men jeg tager alvorligt, at man systematiserer, evaluerer, måler og ledelsesmæssigt tager stilling til, hvad man måler og ser. Og det er forfatternes pointe.

Et stærkt dokument i en periode, som er karakteriseret ved, at flere og flere virksomheder er og må være innovative videnvirksomheder.

**Anders Drejer, Louis Printz og Frank Radich:
Innovation i videnvirksomheden. Academica.
262 sider. ISBN 8776752178.**

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.