

Fri leg –

En kreativ og dynamisk virksomhedskultur trives bedst, når der er højt til loftet – men hvis den også skal give resultater, er det samtidig nødvendigt, at ledelsen holder aktiviteterne i kort snor. Det er en udfordring, som kræver agile ledere med både fingerspidsfølelse og strategisk overblik.



Jacob Lyngsie

professor, Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet



Mangfoldighed i medarbejderstaben
bidrager til idéudvikling

med en fast hånd

Jacob Lyngsie, professor, Institut for Marketing & Management // Syddansk Universitet

Dansk erhvervsliv får at vide fra alle kanter, at det skal være dynamisk og nytænkende. Det bliver vi ved at give spillerum til kreative og idérige medarbejdere og udnytte deres input til gavn for virksomheden. En organisationskultur som formår det, stiller store krav til lederens agilitet og evne til at veksle mellem at give los og at styre stramt.

Ideudvikling kræver agil ledelse

Forskningen er præget af en hel del dogmatisk tænkning omkring, hvad der skal til for at få kreativitet og innovationskraft til at blomstre i en virksomhed. Bl.a. er det god latin på bjerget, at ledelsen skal holde sig langt væk – lade ideudviklingen køre uden nogen form for styring og så steppe ind og plukke de bedste af de idéer, der kommer ud af den.

Vores forskning peger imidlertid på et behov for, at ledelsen spiller en langt mere aktiv – og også mere kompleks – rolle, end den traditionelle ledelsesteori foreslår. Vi mener nemlig, at ganske vist skal der være spillerum for autonome bottom-up-initiativer – men det er også helt nødvendigt, at ledelsen engagerer sig tidligt i forløbet og blander sig hurtigt for at få løst de problemer, der nærmest med statsgaranti vil opstå undervejs. Enten fordi der opstår kontroverser blandt de involverede medarbejdere – eller fordi ideudviklingen løber af sporet. Det handler med andre ord om et mix af 'laissez faire' og 'kort snor'.

Blended lederskab – et behov der kommer indefra

Forskere er generelt enige om, at bottom-up-processer er en helt fundamental forudsætning for, at kreativitet og ideudvikling overhovedet kan spire og gro i en virksomhed. Så organisationen skal være så rummelig, at den giver plads til, at de kan finde sted. Men det er lige så nødvendigt ikke at spille virksomhedens ressourcer og medarbejdernes kreativitet på ideer, der ikke har en jordisk chance for nogensinde at blive til noget – de er måske for højtflyvende, for dyre eller helt ude af trit med virksomhedens strategi. Den balancegang kræver, at ledelsen er i stand til at træde i karakter på de rigtige tidspunkter og slå ned på de rigtige udfordringer i en idéudviklingsproces.

En kreativ og udviklingsorienteret virksomhedskultur forudsætter med andre ord, at ledelsen er højt og lavt i organisationen og klar til både at give spillerum og styre stramt. Agil ledelse er således ikke kun et krav, som kan blive pålagt ledelsen af nogle turbulente ydre omstændigheder i virksomhedens omgivelser – det kan i høj grad også være et internt betinget organisatorisk must, hvis virksomheden vil fremme ideudvikling og innovationskraft. Og det er der med god grund rigtig mange virksomheder, som gerne vil.



Innovation stiller store krav til lederens agilitet og evne til at veksle mellem at give los og at styre stramt



→ **Lad 100 blomster blomstre – og vær klar med lugejernet**
Ifølge den forskningsbaserede viden ser det ud til, at mangfoldighed i medarbejderstaben (ift. køn, uddannelse, kultur o.l.) generelt fremmer kreativitet og dynamik i en organisation, fordi det bidrager til at løse op for fastgroede forestillinger og praksisser. Forskelligheden er med til at aktivere mange former for menneskelig kapital, hvilket ikke bare er yderst nyttigt i en innovationskonkurrence, men nærmest nødvendigt.



Mixet af bottom-up-initiativer, medarbejderdiversitet og agil top management er den helt rigtige cocktail

Grunden til, at en del virksomheder i dag bevidst går efter at sammensætte en diversificeret medarbejderstab, er formentlig netop, at de vil fremme udviklingen af nye ideer og markedsmuligheder. ISS er et eksempel på en virksomhed, som efter at have henslæbt nogle år med tomgang og mangel på visioner fik gang i idéudviklingen og gennemførte en række nye initiativer, som netop udnytter virksomhedens meget mangfoldige medarbejderstab mere systematisk til at opdyrke nye markeder. Det ændrede virksomhedens image fuldstændig fra at være et lidt træet 'rengøringselskab' til at blive en totalservicepartner, der er helt fremme i skoene.

Men pluralitet i medarbejderstaben er ikke i sig selv en trylleformular – pluralitet kan også gøre det svært at nå til enighed om en fælles forståelse og at kommunikere tilstrækkeligt klart til alle. Desuden har meget heterogene grupper ofte en tendens til i mindre grad at føle sig forpligtet overfor hinanden. Alt sammen noget, der giver anledning til netop den type koordinerings- og samarbejdsproblemer, som kræver, at ledelsen involverer sig. Det handler med andre ord om at 'lade 100 blomster blomstre', samtidig med at man er klar til at gribe ind, hvis det er på vej til at blive et vildnis.

Autonome bottom-up processer er vigtige – men ikke en hellig ko

Der er desuden meget forskning, som bekræfter antagelsen om, at værdifulde markedsinnovative ideer ofte opstår langt inde i det organisatoriske hierarkis mørke – og typisk kun kommer til seniorledelsens kendskab gennem autonome bottom-up-processer. Problemet er, at sådanne processer kan være længe undervejs i en traditionel hierarkisk virksomhed, hvor der er langt fra top til bund, og derfor går ledelsen glip af dyre-



En ledelse kan også involvere sig på andre måder end de formelle

bart input. I den meget udviklingsorienterede virksomhed Oticon besluttede ledelsesteamet derfor at designe en meget flad organisation med henblik på at booste de kreative processer og inspirere medarbejderne. Det udartede til en temmelig radikal decentralisering – kaldet 'spaghetti-organisationen' – som gav medarbejdere på alle niveauer fri adgang til at præsentere nye projektidéer direkte for topledelsen, som så ville evaluere dem.

Det var et forsøg på at tilpasse organisationen til den veldokumenterede ledelsesteoretiske indsigt i, at medarbejdere på lavere niveauer ofte sidder inde med en anden (og meget nyttig!) viden om markeder og teknologi, end ledelsen gør. Og ved at uddelegere projektudviklingsretigheder til menige medarbejdere kan virksomheden få udnyttet denne ellers tavse viden til ny produktudvikling.

Som organisationsdesign lagde spaghetti-organisationen grunden til en ret vellykket innovationskultur i Oticon og skabte en ånd, som stadigvæk kendetegner firmaet (og som muligvis også afværgede en truende konkurs). Men den blev pakket ned igen i 1996 – angiveligt fordi den resulterede i alt for mange ukoordinerede og 'vilde' initiativer. Hensigten var imidlertid både god og rigtig. Det myldrede frem med innovative idéer – men man manglede forståelsen for en agil ledelseskultur, der indså, at det ikke kun handler om at sætte medarbejdere fri til at ideudvikle i øst og vest – det handler også om at styre kreativiteten, så den er i overensstemmelse med virksomhedens strategi.

Når ledelsen holder sig væk, sker der noget – som skal samles op!

Selvom Oticons spaghetti-organisation kan forekomme meget nytænkende og radikal, er den også inkarnationen af et klassisk ledelsesteoretisk dogme, som siger, at seniorledelsen skal optræde meget tilbageholdende i forbindelse med innovationsprocesser. Den kan designe en administrativ ramme med henblik på at støtte sådanne processer. Men derudover skal den holde sig langt væk og bare vende tommelfingeren op eller ned, når den bliver præsenteret for de forslag, der kommer ud af processen. Det bagvedliggende argument er, at ledelsen ofte er for bundet af virksomhedens aktuelle definitioner af sine forretningsområder - og heller ikke har tilstrækkelig detaljeret viden om, hvad der foregår i sådanne processer. Ledelsens indblanding kan derfor være en hindring for, at meget innovative ideer kommer frem, og vil på den måde faktisk skade idéudviklingen.

Det ræsonnement er imidlertid blevet grundigt tilbagevist af eksempelvis LEGO. I 2004 var LEGO på randen af konkurs – delvis netop fordi seniorledelsen

Blå bog **Jacob Lyngsie**

Professor MSO
Institut for Marketing & Management
Syddansk Universitet

Kontakt:

jaly@sam.sdu.dk / 6550 3235

Forskningsområde:

Organizational economics, Entrepreneurship
(strategic entrepreneurship; entrepreneurship theory),
Applied Econometric

Publikationer



Der er mange gode argumenter for frie bottom-up-initiativer – der er også mange gode argumenter for at involvere ledelsen i processen

Case-virksomheder:

[ISS](#)

[Oticon](#)

[LEGO](#)

havde for lidt kontrol med virksomhedens interne udviklingsaktiviteter. Der var gang i for meget sporadisk og ustruktureret ideudvikling på de lavere niveauer i organisationen (lidt som i spaghetti-organisationen), men topledelsen i LEGO udviklede en mere agil ledelsesform, som dels strammede op på beslutningsrettighederne, dels udvidede ledelsesteamet, så det fik bedre indsigt i og kontrol med initiativerne på de lavere niveauer i organisationen.

Barnet og badevandet

Der er mange – og gode – argumenter for at uddelegere rettigheder til at igangsætte markedsinnovationer til de lavere niveauer i organisationen. Man skal bare ikke kaste barnet ud med badevandet, og det er nu engang seniorledelsen, der sidder inde med den overordnede viden om, hvordan et givent initiativ vil passe ind i virksomhedens strategi og kerneaktiviteter. Så der er også rigtig mange gode argumenter for at involvere ledelsen i udviklingsprocessen. Mange forskere peger faktisk på, at de mest vellykkede innovationsprojekter er dem, der bliver udviklet i forlængelse af andre planlagte initiativer i virksomheden – måske fordi de jo så har en strategisk berettigelse fra fødslen af. Men det kræver netop, at ledelsen er i stand til både at slippe kreativiteten løs og styre den i den rigtige retning.

Udviklingen af IBM's yderst succesfulde 360-serie udmærker sig netop ved, at CEO Thomas Watson var dybt involveret i hele processen fra start til slut. Han er et forbilledligt eksempel på den agile leder, som er højt og lavt i organisationen, og han viste, hvordan topledere kan arbejde sammen med kreative medarbejdere på lavere niveauer i virksomheden til gavn for produktudviklingen. Når topledelsen involverer sig, er det med til at legitimere aktiviteten – hvilket især kan være vigtigt,

Artiklen er baseret på forskningsartiklen:

The role of senior management
in opportunity formation:

Direct involvement or reactive selection?

Af: Jay B. Barney, Nicolai J. Foss, Jacob Lyngsie
Wiley Strategic Management, Feb. 2018

hvis projektet mangler ressourcer, eller hvis der ikke er et åbenlyst marked lige her og nu. Samtidig kan ledelsen også korrigere processen og få den på rette spor, hvis de autonome aktiviteter bliver for ufokuserede i forhold til virksomhedens strategi.

I det hele taget har ledere mange centrale roller at spille i forbindelse med markedsinnovation og produktudvikling; både at stoppe projekter, der er nytteløse eller illusoriske – og at sikre, at de initiativer, som bliver sat i gang, er indenfor skiven rent strategisk. Topledelsens direkte og agile deltagelse i udviklingsprocesser på alle niveauer i organisationen kan i høj grad være med til at sikre et positivt udbytte af innovative bottom-up-aktiviteter.

Mixet af autonomi og topstyring er en rigtig cocktail, når organisationen vil fremme ideudvikling og kreativitet. Men det kræver uden tvivl en hel del fingerspidsførmelse at finde det perfekte blandingsforhold. Og så er det måske også lige værd at huske på, at den agile leder kan involvere sig på andre måder end de helt formelle, blandt andet ved at opmuntre, motivere og inspirere.

