

Innovation Governance

God ledelsesskik og innovation

Af Professor Anders Drejer, Handelshøjskolen i Århus, Chefredaktør Mikael Lindholm, Computerworld, Forskningsdirektør Per Falholt, Novozymes, Adm. Dir. Anne Skarø Nielsen, Future Navigator, Adm. dir. Peter Schou, Lån & Spar Bank, Innovationskonsulent Trine Nielsen, Copenhagen Crossroads, Adm. dir. Mikkel B. Rasmussen, Red Associates, Foreningsformand, Lars Bytoft, Ingeniørforeningen og Divisionsdirektør Lars Bo Madsen, Cobplast

Innovation Governance

God ledelsesskik og innovation

Af Innovationsrådets arbejdsgruppe om Innovation Governance

Forord

Der er brug for at skabe en god ledelsesskik for innovation – en Innovation Governance. I december 2001 lancerede Nørby-udvalget sin første rapport om Corporate Governance, og bragte dette emne i front i ledelsesdebatten. Det var godt og nødvendigt. Men en stor del af ledelsestænkningen tager afsæt i organisationer, der opererer i mere forudsigelige og stabile markeder, hvor lederne har mulighed for at følge fastlagte procedurer og standarder. Ledere, som arbejder i med de mest innovative virksomheder i deres mest innovative faser, har brug for større autonomi, større reaktionshastighed, og frem for alt en større forståelse for de dynamikker, som udløser de store udviklingspring.

Selvom debatten om Corporate Governance er god, kan den ikke stå alene. I en situation, hvor innovation er blevet den centrale kilde til konkurrencekraft og overlevelse, har ledere og medarbejdere i alle organisationer brug for mere præcist at forstå og mestre de processer, som skaber innovationen. Ord som globalisering, outsourcing, videnorganisationer og den kreative klasse behøver efterhånden kun ringe introduktion, men tjener til at understrege situationens alvor i en dansk kontekst.

I lyset af denne udfordring har Innovationsrådet og den til lejligheden nedsatte arbejdsgruppe besluttet sig for at komme med et gennemtænkt og sammenhængende bud på, hvad god ledelsesskik burde indeholde i forhold til emnet innovation. En Innovation Governance om man vil. Den herværende rapport præsenterer arbejdsgruppens overvejelser om en dansk Innovation Governance.

København d. 1/6, 2006

Professor Anders Drejer, Handelshøjskolen i Århus (formand)

Chefredaktør Mikael Lindholm, Computerworld

Forskningsdirektør Per Falholt, Novozymes

Adm. Dir. Anne Skare Nielsen, Future Navigator

Adm. dir. Peter Schou, Lån & Sparbank

Udviklingschef Trine Nielsen, Copenhagen Crossroads

Adm. dir. Mikkel B. Rasmussen, Red Associates

Foreningsformand, Lars Bytoft, Ingeniørforeningen

Divisionsdirektør Lars Bo Madsen, Cobplast

Executive Summary

Udfordringerne for Erhvervslivet i Danmark er i dag større end nogen sinde. I vor tids intense globalisering, intense omkostningskonkurrence og stærke konkurrencemæssige pres er dansk erhvervs livet under stadig øget pres. Det er som om at bevægelsen op ad bakke er blevet endnu vanskeligere end tidligere. Med et billede fra den amerikanske ledelsesforsker Clayton Christensen kan vi sige at det er lige som om grunden er begyndt at løsne sig under vore fødder på turen op ad bakke. Og der er en reel fare for at der sker et decideret mudderskred på den bakke, hvor vi danskere forsøger at bevæge os op ad eller bare vedligeholde vores nuværende position.

På mange områder har Danmark og dansk erhvervs liv i dag fine placeringer i den globale konkurrence. Vi gør det ikke så dårligt endda. Men hvis vi skal fortsætte vores udvikling – og derved undgå at blive fejlet ned blandt verdens fattige lande via passivitet – så er det nu mere end nogensinde nødvendigt at sætte innovation, forstået som radikal fornyelse, skabelse af unikke forretningsmodeller og skabelse af nye måder at konkurrere på, på dagsordenen både nationalt og i erhvervs livet.

Hvis vi her ser bort fra den nationale og dermed politiske dagsorden, så er det interessant at se på erhvervs livets dagsorden. I dag er det karakteristisk at innovation starter og stopper med ledelsen. Men der er efter vores mening behov for at innovation gøres til en del af god ledelsesskik og dermed bredes ud i organisationen.

Inden for ledelse har man allerede et kodeks for god opførsel for ledere – Corporate Governance – som er født ud af en ægte bekymring for om erhvervs livets topledere nu kunne stå for alle fristelserne og opføre sig moralsk. Tanken fødtes i England, hvor den såkaldte Cadbury-kommission for snart lang tid siden kom med en række anbefalinger i forhold til god ledelsesskik eller Corporate Governance. Siden er begrebet oversat og tilpasset til dansk af det glimrende Nørby udvalg og har gået sin sejrsgang indenfor store dele af det danske erhvervs liv.

En succesfuld leder opfattes normalt som en leder, der evner at sikre virksomhedens performance på langt sigt. En forudsætning for dette er, at han kontinuerligt skaber fornyelse. Men det kan bringe ham på direkte kollision med de gode intentioner om Corporate Governance. Ikke mindst, hvis direktøren ser behov for meget hastige forandringer. Han vil ofte føle sig tvunget til at bryde med god Corporate Governance, fordi han ikke har tid til – eller mulighed for – at diskutere problemstillingerne i det offentlige rum for at få aktionærene med. De vil på deres side modsætte sig al for meget offentlig information, da det vil gå ud over aktiekurserne på kort sigt. Hvis vores argument holder, så arbejder Corporate Governance imod det, som fremtidens hyperkomplekse markeder – og måske også de kommende generationer af medarbejdere – forlanger af vores organisationer. Det betyder nu ikke, at vi mener, at vi skal smide barnet ud med badevandet – markederne forlanger stadig effektiv drift. Corporate Governance er stadig en god idé. Men vi mener, at der er behov for en anden governance som supplement til denne meget driftsorienterede. En slags Innovation Governance, som virksomheder også skal leve op til. – en Governance som fokuserer på vækst og fornyelse.

Ihervæ rende rapport opstilles 12 principper for Innovation Governance som efter vores opfatte lse bør supplere Corporate Governance og dermed opfatte lsen af god ledelsesskik i Danmark. De 12 principper er opsum m et i den om stående tabel.

Tabell: Principperne for Innovation Governance

1. Sæt en målsætning om at skabe vækst i forhold til organisationens interesser og strategi.
2. Fastsæt et mål for hvor stor en del af virksomhedens omsætning, der skal komme fra nye produkter og nye koncepter, og gør det til et fælles succeskriterium.
3. Skab en kobling imellem den overordnede strategi, vision og innovationsindsatsen i virksomheden.
4. Kortlæg virksomhedens innovationsressourcer og innovationsindsats, mål resultaterne år for år, sammenlign med andre og redegør for udviklingen internt såvel som eksternt.
5. Formuler en innovationsstrategi, diskuter den jævnligt på bestyrelsesmøder og kommuniker den ud til alle medarbejdere.
6. Vis synligt for alle medarbejdere, at innovation og kreativitet har betydning og bliver værdsat.
7. Skab en kultur, hvor der er plads til eksperimenter.
8. Sørg for, at alle kender virksomhedens innovationsmodel, og at processerne og strukturerne for, hvordan innovation foregår, er klart kommunikeret ud til alle.
9. Skab en innovativ kultur blandt alle medarbejderne.
10. Gør innovation til en del af belønningssystemet i virksomheden, herunder beløn kreative ideer, gode forretningskoncepter og innovationers succes i markedet.
11. Dyrk det innovative samarbejde.
12. Arbejd systematisk med idéskabelse.

Vi skal ikke bare arbejde hårdere men skabe innovation

Det har altid været op ad bakke for danske erhvervsvirksomheder.

Hjemmemarkedet er infinitesimalt i forhold til de markeder som globale konkurrenter mere naturligt kan boltre sig på og samtidig er Danmark notorisk et høj-omkostningsland (hvilket jo er bagsiden af at være et rigt velfærdssamfund). Disse og mange andre ramme betingelser har traditionelt været noget som dansk erhvervsliv har kompenseret for ved at være mere innovative, mere internationale, mere unikke og smartere end konkurrenterne. Eller sagt på en anden måde, så har dansk erhvervsliv altid kæmpet op ad bakke i forhold til konkurrenterne. Samtidig hører man kun meget få stemmer fra erhvervslivet med krav om at afmontere velfærdssamfundet for at få bedre erhvervsbetingelser. Det er rigtigt og godt at holde fast i vores velfærdsmodel og betragte dens ulemper som rammebetingelser, som vi må kompensere for.

I disse dages intense globalisering, intense omkostningskonkurrence og stærke konkurrencemæssige pres er dansk erhvervslivet under stadig øget pres. Vi almindelige samfundsborgere mærker også presset på samfundet Danmark via besparelser og forringelser i offentlig service samt de mange andre små og store justeringer i vores samfundsmodel i disse år. Samfundet Danmark udvikler sig også op ad bakke lige som erhvervslivet. Det er som om at bevægelsen op ad bakke er blevet endnu vanskeligere end tidligere. Med et billede fra den amerikanske ledelsesforsker Clayton Christensen kan vi sige, at det er lige som om grunden er begyndt at løsne sig under vore fødder på turen op ad bakke. Og der er en reel fare for, at der sker et decideret mudderskred på den bakke, hvor vi danskere forsøger at bevæge os op ad eller bare vedligeholde vores nuværende position.

Billedet er stærkt af flere grunde. F.eks. siger det, at vi skal løbe stærkere, når grunden under os skrider ned ad og vi gerne vil løbe op ad. For 15 år siden kunne en dansk erhvervsvirksomhed slippe godt fra at reducere omkostningerne med 5 % om året, i dag er det 10-15 % og stigende. Det samme gælder kravene til samfundets udvikling og vækstrater. Når kravene til forbedring i performance er så store, så er det med et andet populært ledelsesudtryk ikke længere nok at arbejde hårdere, man må arbejde smartere – work smarter not harder. Det er ikke nok for os at løbe stærkere, vi må gennem innovation og fornyelser skabe helt nye løsninger, der ændrer konkurrencen og selve løbet. For det andet siger mudderskredsmetaforen os at vi ikke kan tillade os at tage en slapper. Stopper man op for at fejre sig selv eller puster ud under et mudderskred, så bliver man straks transporteret langt, langt ned af bakken. Til en inferior placering i konkurrencen mellem virksomheder eller samfund. Der er, efter manges opfattelse, en reel risiko for at vort erhvervsliv og dermed samfundet Danmark i fremtiden ikke vil være blandt de rigeste i verden.

På mange områder har Danmark og dansk erhvervsliv i dag fine placeringer i den globale konkurrence. Vi gør det ikke så dårligt endda. Men hvis vi skal fortsætte vores udvikling – og derved undgå at blive fejlet ned blandt verdens fattige lande via passivitet – så er det nu mere end nogensinde nødvendigt at sætte innovation, forstået som radikal fornyelse, skabelse af unikke forretningsmodeller og skabelse af nye måder at konkurrere på, på dagsordenen både nationalt og i erhvervslivet.

Hvis vi her ser bort fra den nationale og dermed politiske dagsorden, så er det interessant at se på erhvervslivets dagsorden. Her er det utvivlsomt at innovation starter og stopper med ledelsen. Med andre ord er det vores opfattelse at innovation skal gøres til en del af god ledesskik.

Hvad er innovation?

I samfundsdebatten er der stor fokus på innovation i denne tid. Heldigvis. Desværre er debatten præget af stor begrebsmæssig forvirring, hvor ord og begreber flyder i mellem hinanden i en uskøn forvirring. Vi finder det derfor væsentligt at slå fast hvad der innovation og hvad der ikke er.

Vi vil gøre dette ved kort fortælle historien om opfindelsen "Ramp Snake", som SAS sammen med Cph Design har udviklet og gjort til en succes. Ramp Snake er en opfindelse, der letter bagagehåndteringen i lufthavne helt enormt og derved skaber bedre arbejdsomgivelser for medarbejdere samtidig med, at der kan spares mange penge på bagagehåndteringen for de luftfartsselskaber, der køber sig en flåde af Ramp Snakes. Populært fortalt er Ramp Snake en lang arm, der kan montere bag på en dertil indrettet lastbil, så man får et køretøj, der lidt ligner en elefant. Og hele tricket er, så at sige, i snablen, der kan bevæges i alle retninger, sådan at aflæsningen af vores bagage er gået fra at være "løft-løft-løft" (ned fra et fast transportbånd, hen til hvor kufferten skal være og OP i stakken) til at være "løft" (fra Ramp Snake og lige det sidste stykke). Baggrunden for opfindelsen af Ramp Snake var et påbud fra arbejdstilsynet herhjemme om, at bagagemedarbejdere fra et givet tidspunkt maksimalt måtte løfte 1,2 tons akkumuleret per arbejdsdag. Efter at have regnet lidt på dette påbud, erkendte SAS, at det ville koste et tocifret millionbeløb per år at leve op til påbuddet, der imidlertid ikke stod til at ændre. Ergo var der ikke andet at gøre end at aflære og genlære. Kontakten blev skabt til Cph Design, der gennem analyserede bagagehåndteringsprocessen og hurtigt identificerede, hvor de tunge løft fandt sted. Igennem en række kreative processer fandt Cph Design frem til konceptet bag Ramp Snake. Men da man forsøgte at implementere konceptet i en prototype, løb man ind i vanskeligheder. Leverandører af transportbånd var fast overbeviste om, at løsningen bag Ramp Snake var umuligt at lave i praksis - en nok så vigtig detalje i innovation. Det nægtede man dog at acceptere hos Cph Design, og det lykkedes - efter mange forsøg og udviklinger - at få løsningen til at fungere i praksis. Faktisk lykkedes det så godt, at SAS fik et verdenspatent på ideen bag Ramp Snake. Da der samtidig var skabt et produkt, hvor genkendeligheden blandt potentielle købere er enormt høj, og hvor fordelene i form af besparelser og bedre forhold for medarbejdere er ret store, så stod SAS med et gulddag. Et gulddag man så af forskellige grunde valgte at sælge for 300 millioner kroner til verdens største producent af udstyr til lufthavne, der efterfølgende står til at omsette for et stort tocifret milliardbeløb af Ramp Snakes...

Hvad fortæller denne historie os om innovation? Det fortæller os, at udover kreativ destruktion/nyhedsværdi og succes, så skal der mange ting til at skabe en innovation.

For det første skal der være en motivation for at aflære og gentænke. Ofte tænker vi på denne motivation som noget positivt - vi sætter ambitiøse og visionære strategiske mål for organisationen, og/eller vi skaber fysiske rammer og mentalt rum for innovation. Men motivationen kan lige så godt være negativ. Et påbud fra myndighederne, en krise i organisationen, klager fra kunderne eller en decideret ordre fra topledelsen om at eliminere et givet problem.

For det andet skal der være en idé. Ja, faktisk skal der helst være mange forskellige ideer, da det i praksis viser sig, at de fleste af vores ideer er elendige, ugennefmørlige eller bare upraktiske. Det er her, hvor kreativitet kommer ind, via anvendt kreativitet kan vi sikre, at der er passende mange ideer at tage af. Men motivation og kreativitet er ikke alt - selvom det ofte er de elementer, der

fremhæves i debatten. Ramp Snake og mange andre innovationer endnu ikke kommet i gang.

Der mangler, for det tredje, en prototype, som viser, at ideen er gennemførlig. Sommetider er denne prototype fysisk som her, men prototypen kan også være et koncept for en serviceydelse, et manuskript eller lignende, der samlet viser, at ideen er gennemførlig.

Læringen fra RampSnake casen er at det er vigtigt at sikre en stor grad af realisme i forbindelse med produkttests, således at køb og brug/forbrug af produktet testes så vidt muligt svarer til en faktisk/realistisk købs- og brugs-/forbrugssituationen. Modsningsvist skær anvendelse af eksperimenter i kontrolbæde om givelser, at der er muligt at udløse kausale sammenhænge, hvorfor der i praksis altid vil være tale om en trade-off vurdering mellem anvendelse af realistiske om givelser og "kunstige" om givelser i produkttests.

Det er bevist at brugen af RampSnake nedsætter mandskabsbehovet med over 20 %, det hæver tids effektiviteten med 30 %, vel at mærke samtidig med, at den enkelte portør får mindsket den kropslige belastning med 80-90 % - Altså langt mere end Arbejdstilsynets krav. RampSnake er patentbeskyttet og forventes at omsætte 1 milliard US dollars i patenternes løbetid.

RampSnake blev solgt af SAS til amerikansk firma for et trecifret millionbeløb.

Det næste skridt i en succesfuld innovation er, for det fjerde, at innovationen nu kommer kommer, det vil sige bringes ud på markedet. Det kræver en lang række overvejelser om brand, kunder, kundeværdier, distributionskanaler og meget andet, der går langt ud over selve den løsning, som innovationen starter med. Ofte suppleres disse overvejelser med en yderligere række overvejelser om, hvordan indtjeningen skal skabes fra innovationen, organisering, placering i værdikæden i forhold til kunder, leverandører og nødvendige kompetencer. Samlet taler man om, at kommer kommer og de øvrige overvejelser er ensbetydende med formuleringen af et forretningskoncept for den nye innovation.

Alt for mange innovationer stopper og dør før formuleringen af forretningskonceptet. Populært fortalt, så opfinder et par ingeniører en smart teknisk løsning på et for dem relevant problem, de bygger en prototype, får iværksætterstøtte og sætter sig ned for at vente på markedet. Men de har ikke overvejet, hvem kunderne er, hvordan man skal komme i kontakt med kunderne, eller hvad det er for en værdi, man vil tilbyde kunderne. Så kunderne kommer ikke rendende for at købe den smarte opfindelse. Og gør kunderne på mirakuløs vis det alligevel, så kan vores ingeniørvenner sandsynligvis ikke levere, for de har jo også glemt at overveje hvilke kompetencer, der skal til at fremstille og levere prototypen. Det tager ofte 10 gange så lang tid og 10 gange ressourcerne at komme fra prototype til succes som fra idé til prototype. Så det er intet under, at vi i Danmark – selvom vi har flere iværksættere per indbygger end USA, Guds eget land – ikke skaber ret megen vækst som følge af iværksætteri. Iværksætterne lider ofte likviditetsdøden, mens de sidder og venter på, om kunderne dog ikke snart ser lyset.

Hvordan får man succes? Ud over at kommer kommer innovationen som del af et gennemtænkt forretningskoncept, så refterer der endnu to faser, inden man begynder at tjene penge for alvor. Den første fase kunne vi kalde for kolonisering. Man er nødt til at kolonisere ukendt territorium med sin innovation, dvs. bygge et marked op samtidig med, at man rejser ud i det ukendte marked. Sådan må Steve Jobs & Co. have følt det, da de skulle opdyrke det helt nye marked for den personlige computer. Kunderne vidste jo ikke, at de havde behov

for en computer derhjemme, konkurrenterne latterliggjorde hele tanken, og alle skulle læres op fra bunden i værdien af det nye produkt.

Kolonisering af markedet er en kunst for sig, men det er ikke her, at pengene tjenes. Det sker først i den næste fase. For den enkelte organisation, så høstes gevinsten ved innovationen først, når der sælges og produceres mange eksemplarer af innovation ude i markedet. Altså når der kommer store markedsandele på et stort marked – med eet ord: vækst! Man kan kalde denne fase for konsolidering. Og det er altså først i konsolideringsfasen, at succesen sikres. Tænk igen på den personlige computer. Apple opfandt den, kommercialiserede den og koloniserede det nye marked. Alt imens kæmpede IBM med at aflære og gentænke. Og da markedet var klar, så at sige, så var IBM klar med deres version af den personlige computer, PS1. Og så brugte IBM alle sine mange ressourcer og markedsføringsmuskler til at løbe med væksten i markedet for personlige computere. Imens kunne Apple intet gøre, som illustreret af deres spage svar på IBMs enorme markedsføringskampagne for den første "fuldblods" personlige computer. Apple kunne kun indrykke bitte-små annoncer nedenunder IBMs med teksten – well, the bastards say Welcome! Sommetider tjener man de mange penge ved at vente og være den hurtige nummer to i et nyt marked, som Amazon, Proctor & Gamble og mange andre.

Vi kan nu skrive en simpel formel op for innovation:

$$I = f(\text{motivation, kreativitet, prototype, forretningskoncept, kolonisering, konsolidering})$$

Den akademiske understøtning af dette kan f.eks. findes hos Roberts (1981), der som en af de første observerede, at invention (opfindelse) ikke er ensbetydende med innovation. Så Roberts nåede frem til $I = \text{invention} + \text{kommercialisering}$. Og så er der meget at hente i Costas Markides' seneste bog "Fast Second" (2005), der introducerer begreberne kolonisering og konsolidering. Og mellem disse to kilder findes der heldigvis et hav af andre kilder, der understøtter denne meget brede opfattelse af innovation.

En klog mand har sagt at kreativitet er evnen til at ændre på sin opfattelse af virkeligheden, mens innovation er evnen til at ændre på selve virkeligheden.

Vi forveksler ellers ofte produktudvikling med innovation. men i den senere tid er nye og andre former for innovation, rettet mod oplevelsesmarkeder og nye behov, fremkommet. Engelske Doblin Group (www.doblin.com) definerer en række områder for innovation på tværs af virksomhedens værdikæde og får derved de følgende kategorier for innovation, her udfyldt med relevante eksempler fra dagens Danmark:

- **Forretningsmodeller**, f.eks. den måde Skype har sammensat en helt ny måde at nå telekunderne på i deres forretningsmodel.
- **Networking**, f.eks. den måde hvorpå Zentropa har organiseret sig i et dynamisk og handlekraftigt netværk af mange forskellige organisationer i filmbyen.
- **Understøttende processer**, f.eks. den måde hvorpå Middelfart Sparekasse har skabt selvorganisering som en måde at arbejde internt i organisationen på.
- **Kemeprocesser**, f.eks. den måde hvorpå Lån & Spar bank har arbejdet med excellent eksekvering i virksomhedens kerneprocesser,
- **Produktperformance**, f.eks. den måde hvor på Oticon har øget performance på høreapparater markant med nye komponenter og teknologier.

- **Produktsystem**, f.eks. den før nævnte Ramp Snake, der på en ny og drastisk forbedret måde løser et eksisterende problem for kunderne.
- **Service**, f.eks. den anderledes service som Ryanair tilbyder kunderne end konkurrenterne.
- **Distributionskanaler**, f.eks. den måde Årstiderne er lykkedes med at finde helt nye veje til (mange nye) kunder.
- **Brand**, f.eks. den måde KIMS har skabt et meget stærkt brand i kundernes bevidsthed og bruger dette brand til succesfuldt at lancere nye og højtprofilerede produktvarianter, der kan sælges til en overnormal pris i markedet.
- **Kundens oplevelse**, f.eks. den totaloplevelse som FCK er i stand til at give klubbens tilskuere i forbindelse med en fodboldkamp, og som gør, at FCKs tilskuere bruger markant flere penge på totaloplevelsens end de fleste andre klubbers.

Hovedpointen er klar, innovation er, på alle måder, meget mere end kreativitet og noget andet end organisationens daglige drift. Vi vil derfor begrebsmæssigt foreslå, at man taler om 1) innovation (som er forandrende og 2) drift som holder sig indenfor rammerne af organisationens nuværende rammer. Dette er ensbetydende med to forskellige ledelsesopgaver, men det "forurener" ikke innovation som det rene begreb i denne sammenhæng.

Summa summarum – innovation er ensbetydende med kreativ destruktion og omfatter meget mere end drift på to måder – innovation kræver aflæring og gentænkning, samt innovation kan være indenfor en meget bred palette af områder i en virksomhed og dens omgivelser. Desuden har vi defineret innovation som en funktion af en række elementer (motivation, kreativitet, prototype, forretningskoncept, kolonisering, konsolidering).

Danmarks unikke forudsætninger

Det er oppe i tiden at sige, at man skal møde mennesker, der hvor de er. Det samme gælder naturligvis for erhvervsvirksomheder og erhvervsliv, selvom Kierkegaard næppe havde god ledelse i tankerne, da han slog til lyd for ovenstående. Da det herværende skal være en dansk Governance, så har Innovation Governance arbejdsgruppens medlemmer ment, at det er relevant med en kort beskrivelse af en række af Danmarks unikke forudsætninger i forhold til begrebet innovation. Lad os derfor kort dvæle ved nogle få særlige faktorer, som, vi mener, er helt centrale for at beskrive nationens unikke forudsætninger – og så selvom de fleste af disse unikke forhold er under pres i disse år.

Arbejdsgruppen har forsøgt at gøre dette så professionelt som muligt, dvs. ved at inddrage en række relevante kilder (Richard Floridas arbejde om den kreative klasse, resultaterne fra Innovation Cup med en lang række målinger fra danske organisationer, det danske InnovationsBarometer samt en række andre kilder, herunder World Values Survey etc.). Også Mandag Morgen og Innovationsrådet har behandlet Danmarks unikke forudsætninger, f.eks. i rapporten fra ledelsesgruppen og i Innovationsrådets årsrapport fra 2004. Da dette ikke er en akademisk øvelse, så angives kilderne i det følgende ikke systematisk, men er angivet til sidst i herværende rapport.

Skal man starte et sted i forhold til innovation, så kunne det sagtens være i den tradition, som vi danske har, for hvad man kunne kalde for konstruktiv kritisk stillingtagen til mange ting. Dette er med til at skabe et bredt grobund for mange ideer kommende fra mange forskellige mennesker på tværs af traditionelle hierarkiske skel og en motivation for fornyelse, som ikke nødvendigvis ses andre steder.

Almindelig anerkendt er det således, at den danske magt-distance – dvs. den magtmæssige afstand mellem ledere og ledede – er meget mindre end i f.eks. USA eller Japan, hvor der er endog meget stor forskel på top og bund og hvor topledere derfor har en meget stor magt over deres organisationer. Dette er velkendt f.eks. fra Geert Hofsteedes studier af forskellige nationale kulturer. Således hænger innovation i lande med høj magt-distance ofte alene på topledelsen. I Danmark er magt-distancen derimod meget lav og derfor ser vi hvordan mange ønsker at bidrage med ideer og nye tiltag. F.eks. har Danmark i disse år lige så mange iværksættere per indbyggere som USA, hvilket vidner om en ganske stor motivation for innovation. Det sidste er dokumenteret bl.a. af IDEA indenfor den seneste tid. Desværre går alt for mange af de danske iværksætter virksomheder ned indenfor de første to år af deres levetid, hvilket ifølge det danske InnovationsBarometer gør iværksætteraktivitet til en vores store udfordringer pt. Men ikke på grund af for få iværksættere, tværtimod.

Et aspekt af den lille magt-distance er Janteloven, som får skyld for magt og meget, men som er en uomtvistelig del af den danske folkesjæl. I forhold til innovation kan der være mange gode effekter ved Janteloven, i det den opmuntrer de mange til selv at tage initiativer og opnå lige så gode resultater som topledere. Der kan dog også være negative effekter ved Janteloven. Måske holder Jantelovens negative tone mange fra at forsøge alligevel.

Noget andet er, at vi danskere, på godt og ondt, er protestanter. Religion kan man diskutere længe og frugtesløst, men det er vist klart, at religion er tæt knyttet til de traditioner, som et land som Danmark trods alt stadig har. Og her er der en række interessante effekter af at have protestantismen som religion. Efter vores opfattelse er det vores status som protestanter, der gør os kritiske overfor autoriteter og etablerede løsninger i ganske mange sammenhænge,

samtidig med at det giver os mod til at prøve noget andet end de etablerede dogmer. De sidste ting dokumenteres meget klart af World Values Survey som udgives årligt. Megen fornyelse kommer jo fra utilfredshed med det etablerede, så vores tradition for at være "Rasmus Modsat" skal man ikke kimse af.

Tæt knyttet til vores tradition for kritisk stillingtagen er to andre ting – vi er meget demokratiske og ret ukorrupte. Igen kommer dokumentationen fra World Values Survey. I et land med kritisk stillingtagen og stor tro på sig selv er det forventeligt, at et stærkt demokrati vil udvikle sig. Og vi har et stærkt demokrati målt på mange af de parametre, som man kunne måle et sådant på. Det betyder, at ganske mange har lov til at byde ind med nye tanker og nye ideer, og det skal vi være glade for. At vi så samtidig er relativt ukorrupte i forhold til mange andre lande, hvilket mange undersøgelser løbende viser, bidrager kun til at understøtte det ovenstående.

Samtidig viser f.eks. Det Danske InnovationsBarometer, at vi danske er relativt veluddannede og stærke f.eks. sprogligt i forhold til mange af de lande som vi traditionelt sammenligner os med. Det gælder i hvert fald stadigvæk, selvom vort uddannelsesniveau i disse år er under pres i den globale konkurrence og der naturligvis er behov for løbende at øge uddannelsesgraden for at fastholde en stærk position på dette område.

Vi har desuden en særlig dansk tradition for samarbejde baseret på tillid. Også dette er alment anerkendt og kan aflæses i såvel InnovationsBarometeret, Innovation Cup og World Values Survey. Vi deler denne tradition med f.eks. visse lande i Østen, men naturligvis skabt på helt forskellige måder. Med rod i andelsbevægelsen, højskolebevægelsen og så videre er der blevet skabt en særlig tradition for at samarbejde om løsninger indenfor mange områder. Dette har tidligere Kompetencerådet og en lang række andre kilder peget på. Denne tradition er manifesteret indenfor en række områder, såsom f.eks. den finansielle infrastruktur og giver på godt og ondt særlige forudsætninger for udvikling og innovation i et land som vores. Vi ser også, at traditionen lever videre i vores skoler og de pædagogiske principper, der (trods alt) manifesterer sig i dagligdagen i folkeskolen og uddannelsesinstitutioner.

Endelig vil vi trække frem, at Danmark på godt og ondt er en nichenation – et meget lille land i den globale virkelighed. Det har vi naturligvis altid været, men efter en årrække, hvor man nemt kunne komme til at glemme det, så har globaliseringen i de senere år for alvor mindet os om, at vi kun er 5 millioner danskere, mens der er 1,3 milliard kinesere, 1 milliard indere, som også vil lege med.

Disse karakteristika – og sikkert mange andre – har fået nogle til om en særlig skandinavisk eller endda dansk tradition for ledelse. For os er der noget, der tyder på, at der findes opgaver og områder i verden, hvor der er brug for mange af de ting, som gør os danskere unikke og meget tyder på, at innovation – aflæring og gentænkning – er en af disse områder. Lad os glæde os over det.

Vi skal leve af flere former for innovation

Nu ved vi lidt om innovation. Men hvad er det så for en slags innovation, som vi danskere skal satse på? Det er der efterhånden ved at brede sig flere bud på, f.eks. tales der i disse år utrolig meget om brugerdrevet innovation, som en særlig løsning for vi danskere. Arbejdsgruppen har følt det nødvendigt at fastslå, at vi naturligvis skal leve af flere former for innovation

Det første vi ikke skal glemme er teknologisk innovation – noget som dog skal tilpasses til de særlige danske forhold. I industrisamfundet gav det god mening at satse på det, vi kender som teknologisk innovation eller technology push på engelsk. Technology push begrebet er opfundet af V. Bush i tiden efter anden verdenskrig og er basalt set en arbejdsdeling af opgaverne i en teknologisk drevet innovationsproces. Arbejdsdelingen kender vi – det er mellem forskning, udvikling og implementering – og den kan genfindes i alt fra ministeriernes ressortområder til organisationsstrukturen i meget store virksomheder. Naturligvis peger den teknologiske baggrund for technology push modellen på en tæt relation til produkter og produktudvikling, men det er langt fra det eneste problem ved modellen. Med en sådan arbejdsdeling er der stor risiko for fejlkommunikation i de enkelte led i mellem – og dermed en lav træfsikkerhed – og desuden risikerer teknologisk innovation at tage lang tid. Lav træfsikkerhed og lang gennemløbstid. Det er faktorer, der peger på nødvendigheden af at have stor skala i sin innovationsproces, altså kunne igangsætte teknologiske satsninger a la "en mand på Månen inden årtiet er omme". Og det er jo næppe lige det Danmark – som et meget lille land, en nichenation, kan tillade sig at satse på i ret mange sammenhænge. Nu om dage er det fashionabelt at afskrive teknologisk innovation for danske virksomheder, fordi vi ikke har skalaen eller tålmodigheden til at lykkes med denne form for innovation. Og det er da også korrekt, at vi indenfor ganske mange områder mangler ressourcer – det kan være økonomi og talent – til at forfølge samme innovationsmodel som USA eller Kina. Men der er stadig områder, hvor der findes niches indenfor, hvilke vi danskere kan gøre sig gældende – dele af medicinalbranchen, fødevarer og lignende er gode eksempler. Og hvad angår manglen på talent, så er det en udfordring, som vi nødvendigvis må og skal kunne løse via samarbejde og netværker. Vi vil derfor tillade os at pege på en modificeret teknologisk baseret innovationsmodel som en del af fremtidens innovationsmodeller for Danmark - Netværksbaseret Teknologisk Innovation.

Alternativet til technology push i den klassiske terminologi hedder, ikke overraskende, market-pull. Market-pull fremkom som en reaktion på nogle af sideeffekterne ved technology-push modellen, nemlig at visse af de teknologiske innovationer fra den traditionelle model ikke var særligt ønskværdige for samfundet, f.eks. atomteknologien. Der bredte sig derfor i 1970'erne en slags protestbølge imod technology-push opfattelsen af innovation, hvor argumentet var, at innovation og teknologi skulle opfylde samfundets og markedets behov alene. En smuk tanke, men desværre var der ikke tænkt på at ændre på den grundlæggende arbejdsdeling i innovationsprocessen. Derfor lider også market-pull modellen under den grundlæggende svaghed, at innovation tager alt for lang tid og har lav træfsikkerhed. For hvem kender samfundets og markedets behov om 15 år? Det er der jo næppe mange som gør og derfor er også market-pull modellen ikke synderligt anvendelig for os danskere. Vi mener, at der kan kompenseres for svaghederne ved market-pull innovation. I dag findes der effektive metoder og modeller til at finde ud, hvad brugerne ønsker, herunder antropologiske metoder, fokusgrupper og meget andet. Samtidig er der udviklet designmetoder baseret på inddragelse af såkaldte lead users og andre særligt interessante brugergrupper, som allerede praktiseres med held i en lang række

danske virksomheder. Så der er noget, der tyder på, at også market-pull innovation vil overleve i modificeret form i fremtiden. Vi vil kalde denne modifikation for *Udbudsdrevet Innovation*

Givet udfordringerne med de traditionelle innovationsmodeller i lyset af Danmarks unikke karakteristika er det heldigt, at der findes både en tredje og en fjerde vej for innovation.

Den tredje vej kaldes ofte for *Brugerdrevet Innovation* i den danske debat. Der synes ikke at være en opfattelse af, hvad brugerdrevet innovation egentlig er – meget af det, der "hypes" som eksempler på brugerdrevet innovation er enten smarte design ideer, mindre produktudviklinger eller noget helt tredje. Imidlertid kan vi rent semantisk – altså ud fra ordene "brugerdrevet" og "innovation" sat sammen – sige en masse om, hvad brugerdrevet innovation er. Det vil vi dyrke i det efterfølgende. *Brugerdrevet innovation er først og fremmest innovation*. Hvis noget er innovation, så er det per definition anderledes end hvad konkurrenter og måske endda (store dele) af markedet er vant til. Måske er det endda overraskende for den organisation, som skaber innovationen – overraskende i betydningen kannibaliserende for det eksisterende forretning. Dette må nødvendigvis være udgangspunktet for enhver diskussion af brugerdrevet innovation. Vi kan starte med at konstatere, at *brugerdrevet innovation er baseret på en dyb forståelse af markedet*. Betyder det, at brugerdrevet innovation ikke er baseret på kunderne? Jo, det ligger jo også i semantikken. I modsætning til innovation i de gode gamle dage, hvor markedet var en diffus størrelse, som man "skubbete" sine produkter ud til i blinde, så agerer professionelle organisationer i dag helt anderledes. Via analyser, kundepaneller, "besøgsvenner" og meget andet har organisationer i dag et klart billede af, hvad kunderne ønsker og forventer. Men samtidig er det vigtigt at holde fast i at *brugerdrevet innovation overrasker*. For at noget skal være brugerdrevet innovation skal det imidlertid definatorisk overraske kunderne og konkurrenterne. Det skal overraske. I kombination med, at brugerdrevet innovation er baseret på en forståelse af markedet, kan man tillade sig at sige, at brugerdrevet innovation opfylder kundens behov i morgen snarere end i dag. Dermed sagt, at brugerdrevet innovation opfylder kundebehov, som kunderne måske endnu ikke har erkendt, at de faktisk har endnu. Men ud fra organisationens markedsforståelse er det i nogle tilfælde muligt at finde disse behov. Sommetider kan man samarbejde med såkaldte "lead users" – førende brugere – om fremtidens kundebehov. Andre gange kan man finde behovene via scenarier eller via kreativ tænkning. Det kræver "blot", at man har en dyb forståelse for kunderne og er i stand til at tænke ud af boksen omkring sine ydelser netop til kunderne. Sommetider er fremtidens kunder også nogle andre end organisationens nuværende kunder.

Den tredje vej, *Brugerdrevet Innovation*, peger i retning af en form for innovation, hvor eksisterende viden og teknologier kombineres intelligent for derved at skabe løsninger, der af markedet opleves som nyt. Men behøver udgangspunktet være i markedet? Det mener vi ikke. Derfor vil vi – i al ydmyghed – her tillade os at pege på en fjerde form for innovation, som endnu ikke er udforsket i sin helhed. Vi kalder den fjerde vej for *Kompetencedrevet Innovation*. Endnu ved vi ikke så meget om denne form for innovation, men den synes at være ganske udbredt i dansk erhvervsliv, hvor mange organisationer i stedet for markedet starter med egne kompetencer eller kompetencer i netværket og ser, hvad der kan komme ud af disse af helt nye ting – snarere end omvendt. Dette skal ikke forveksles med teknologisk drevet innovation, idet man følger samme arbejdsdeling som i brugerdrevet innovation (integration af eksisterende eller til rådighed stående kompetencer) snarere end den lineære teknologiske innovationsproces.

Hvordan bliver man god til innovation?

Som et resultat af at (for) megen af litteraturen om innovation retter sig mod store globale virksomheder og ikke tager hensyn til de unikke vilkår, der karakteriserer Danmark, er der stor forvirring om innovation i debatten. Dette gælder også, hvordan man bliver god til at være innovativ.

I det lys har Innovationsrådet, Mandag Morgen, Center for Ledelse og Strategy-Lab på Aarhus Business School igangsat initiativet Innovation Cup, der handler om at skabe klarhed over spørgsmålet om, hvordan man bliver god til innovation. Sigtet er at forvandle innovation fra alkymi og mystik til noget professionelt og fagligt. Dette skal ske ved at starte en innovationsbevægelse i Danmark, og som mange allerede ved, så er vi godt på vej. Den første Innovation Cup blev afsluttet i foråret, og resultaterne derfra virker lovende.

Udgangspunktet er dog stadig, at vi egentlig kun ved, hvad der sker, når innovation går galt, altså når vi fejler.

Når Innovation går galt (Trine Nielsen, 2006):

- Manglende kultur der støtter innovation i virksomheden – og manglende risikovillighed
- Manglende støtte og ejerskab til innovation fra topledelsen
- Ingen fælles innovationsproces
- Manglende ressourcer eller for få ressourcer til innovationsprocessen. Innovation kræver tid, energi og penge
- Ingen sammenhæng imellem strategi og innovationsområde
- For lidt tid til problemforståelse, analyse og kunde- og leverandørkontakt.
- Der satses alene på formelle systemer og modeller på trods af, at det er mennesker, der er innovative (menneskene skal således have de rigtige vilkår, uddannelse, træning og coaching for at kunne være innovative)
- Kundeinformation indsamles, men kommer ikke videre - manglende videndeling

Hvis vi skal gøre innovation til et fag, så at sige, så er der en række ting, som må konstateres som udgangspunkt for enhver debat.

Innovation og kreativitet er for vigtige til at blive overladt til tilfældet. Vi kan indrette processer, så der igen og igen skabes innovative resultater – med så stor træfsikkerhed, at vi er hinsides heldet. Innovation er en kompetence.

Den klassiske iværksættermyte er - en myte. Ensomme hårdtarbejdende iværksættere forbliver gerne ensomme. Dem, som trækker spor, er dem, som evner at organisere ideerne. Poul Due og Mads Clausens største bedrift var ikke at skabe de grundlæggende processer og produkter, som Grundfos og Danfoss kunne bygges op om. Poul Due og Mads Clausens største bedrift var at skabe Grundfos og Danfoss, der kunne udvikle produkterne.

Innovation er ustyrlig – og styrbar. Den første kreative, uforudsigelige og ustyrlige fase efterfølges af en mere analytisk, mere forudsigelig og styrbar innovationsproces. De største kunstnere og de mest artistiske sportsfolk bygger på geniet og/eller talentet, men også på metodisk træning. De kan præstere det ekstraordinære, fordi de har trænet det ordinære. Det samme gælder organisationer.

Virksomheder, der har succes med innovation, har simpelthen styr på kompetencerne og er professionelle i det, de foretager sig. De ved, at kreativitet må følges med planlægning og analytisk tænkning.

Nogle organisationer måler innovationen. De følger konkurrenterne og sammenligner resultaterne. Men ud over de åbenlyse målemæssige vanskeligheder ved denne tilgang, så lider den af at være statisk og ude af stand til at være med til at skabe udviklingsspring. Med andre ord er det kun interessant at måle sig på relativ performance, når man allerede er den førende. Alternativet er at måle på det, som organisationen faktisk gør. Dette sker ofte relativt til best practice – gør vi tingene på samme måde som de bedste? Dette kan måske være med til at skabe udviklingsspring, men denne gang kun, hvis man er næstbedst og i øvrigt ikke agter at blive den bedste nogensinde. Man går jo i de bedstes fodspor.

Indenfor litteraturen om kompetenceudvikling er der imidlertid for længst fundet en løsning på dette tilsyneladende dilemma. Vi har fået forærende denne løsning fra softwareverdenen og det amerikanske militær, der for snart mange år siden krævede af deres softwareleverandører, at " hvis vi skal tro på, at vores våben virker hver gang, så forlanger vi, at I skaber processer, der er forudsigelige...". Vi kender i dag denne tankegang som Capability Maturity Modeling. Jo mere forudsigelig din proces er – i absolutte termer – jo bedre vil du performe. Jo mere moden – systematisk, beskrevet, gennemmålt og forbedret – din proces er, jo bedre vil du performe. I dag er denne tankegang implementeret indenfor softwareprocesforbedring og den Danske kvalitetspris – en slags excellencetankegang. De kreative og gale iværksættere kan man ikke sætte på formel. Men derfor kan man godt øge modenheten i den måde, der arbejdes med innovation på. Fodboldspilleren træner ni timer, for hver time i kamp. Jazzmusikeren kan sine standarder forfra og bagfra, længe før improvisationen kommer. De fleste sportsfolk og kunstnere ville være fornærmede, hvis man så deres udfoldelser som ren og skær improvisation og kreativitet.

Modenhedstankegangen kan overføres på organisationers innovative aktiviteter eller den innovative proces. Dette ser vi allerede implementeret i en række internationale måder at måle innovativ kompetence på – og senest i initiativet Innovation Cup, som er taget i fællesskab af Mandag Morgen, Fremtidstanken, Center for Ledelse og Aarhus Business School. Derfor bør der kunne formuleres ledelsesmæssige principper, organisationsformer, aktiviteter og målinger, der beskriver udviklingen fra en begynderkultur indenfor innovation over en professionel kultur, en ekspert kultur til en verdensklassekultur for innovation

For en uddybning af tankegangen omkring god innovationsledelse kan der henvises til rapporten "The 7 circles of Innovation", hvori state-of-the-art forskning er kombineret med værdifulde input fra en række fremsynede erhvervsledere, samt til www.innovationcup.com.

Innovation som Governance

Inden for ledelse har man allerede et kodeks for god opførelse for ledere – Corporate Governance – som er født ud af en ægte bekymring for om erhvervslivets topledere nu kunne stå for alle fristelserne og opføre sig moralsk. Tanken fødtes i England, hvor den såkaldte Cadbury-kommission for snart lang tid siden kom med en række anbefalinger i forhold til god ledelsesskik eller Corporate Governance. Siden er begrebet oversat og tilpasset til dansk af det glimrende Nørby udvalg og har gået sin sejrsgang indenfor store dele af det danske erhvervsliv. En af grundtankerne i god ledelsesskik er synlighed – toplederne skal oplyse, hvor meget de får i løn og bonus samt hvor mange af selskabets aktier, de selv ejer

En succesfuld leder opfattes normalt som en leder, der evner at sikre virksomhedens performance på langt sigt. En forudsætning for dette er, at han kontinuerligt skaber fornyelse. Men det kan bringe ham på direkte kollision med de gode intentioner om Corporate Governance. Ikke mindst, hvis direktøren ser behov for meget hastige forandringer. Han vil ofte føle sig tvunget til at bryde med god Corporate Governance, fordi han ikke har tid til – eller mulighed for – at diskutere problemstillingerne i det offentlige rum for at få aktionærene med. De vil på deres side modsætte sig al for meget offentlig information, da det vil gå ud over aktiekurserne på kort sigt. Her vil Corporate Governance straks forlange direktørens afgang. Men hvad nu hvis han havde ret? Så har bestyrelse og aktionærer ofret muligheden for fornyelse og den langsigtede performance til fordel for en kortsigtet gevinst.

Hvis vores argument holder, så arbejder Corporate Governance imod det, som fremtidens hyperkomplekse markeder – og måske også de kommende generationer af medarbejdere – forlanger af vores organisationer. Det betyder nu ikke, at vi mener, at vi skal smide barnet ud med badevandet – markederne forlanger stadig effektiv drift. Corporate Governance er stadig en god idé. Men vi mener, at der er behov for en anden Governance som supplement til denne meget driftsorienterede. En slags Innovation Governance, som virksomheder også skal leve op til. Det er ikke svært at forestille sig indholdet af en Innovation Governance. Den skal sikre bestyrelse og aktionærer, at organisationen rent faktisk er gearet til at forny sig og kan handle om innovationsstrategi, innovationskultur, kundefokus, kontakt til vidennetværker, den innovative proces, grobund for og håndtering af kreative idéer og meget andet.

Det er et praktisk problem, som vi forventer snart kan løses. En sådan "ledelsesmodel for innovation" - Innovation Governance - skal supplere Corporate Governance, så virksomheder ideelt set skal leve op til både Innovation Governance og Corporate Governance – udvikling og drift hånd-i-hånd. Netop herved får vi vist og konkretiseret den konflikt, der må være mellem effektiv drift og fornyelse. Og får sat fokus på begge dele af dette strategiske ledelsesparadoks på en balanceret måde.

Generelle principper for Innovation Governance

Lige som Corporate Governance er spillerne omkring Innovation Governance lig med bestyrelsen og topledelsen i virksomheden. Dermed ikke sagt at der ikke foregår innovation og innovationsledelse på alle niveauer og i alle hjørner af en organisation. Det er blot ikke Innovation Governances sigte at ramme disse aspekter af innovationsledelse. Med skyldig hensyntagen til den gældende lovgivning og Corporate Governance

Bestyrelsens opgave i forbindelse med Innovation Governance

1. Sæt en målsætning om at skabe vækst i forhold til organisationens, interessenter og strategi.

Princip 1 bygger på en antagelse om, at det er vigtigt at starte med at erkende at vækst og dermed at udvikling skal forstås bredt. Vækst kan være på omsætning, overskud, kundetilfredshed, kompetence, medarbejdertilfredshed og meget andet. Men samtidig er det centralt at der skabes en fortsat udvikling af virksomheden.

2. Fastsæt et mål for hvor stor en del af virksomhedens omsætning, der skal komme fra nye produkter og nye koncepter, og gør det til et fælles succeskriterium.

Princip 2 handler om at konkrete målsætninger skaber incitament for lederne til at igangsætte innovationsprocesser og gør det klart for alle, hvad målet er. Afsæt f.eks. en givet % -del af omsætningen til udvikling og innovation.

3. Skab en kobling imellem den overordnede strategi, vision og innovationsindsatsen i virksomheden.

Princip 3 starter med en erkendelse af at innovation aldrig kan og skal være et mål i sig selv. Innovation skal være et middel til at eksekvere virksomhedens strategi og vision og dette sker kun, når innovation er koblet til disse.

4. Kortlæg virksomhedens innovationsressourcer og innovationsindsats, mål resultaterne år for år, sammenlign med andre og redegør for udviklingen internt såvel som eksternt.

Princip 4 handler blot om, at man får, hvad man måler. Dette gælder naturligvis også for innovation og selvom udfordringen omkring hvordan man måler forestår, så er det essentielt at måle og følge op på innovation i organisationen.

Bestyrelsens og topledelsens opgave

5. Formuler en innovationsstrategi, diskuter den jævnligt på bestyrelsesmøder og kommuniker den ud til alle medarbejdere.

Princip 5 bygger på en antagelse om at der, via en innovationsstrategi, kan skabes en fælles begrebsmæssig referenceramme for både bestyrelse og ledelse samt alle medarbejdere i organisationen omkring innovation.

6. Vis synligt for alle medarbejdere, at innovation og kreativitet har betydning og bliver værdsat.

Princip 6 starter med at fælles værdier og holdninger mobiliserer innovationspotentialet og mindsker barriererne over for nytænkning i organisationen. (Det kan ske ved f.eks. at etablere et synligt idéhus, ved at give bonus for gode ideer, ved at reservere 20 % af arbejdstiden til egne udviklingsprojekter, ved at arrangere fælles idédage.)

7. Skab en kultur hvor der er plads til eksperimenter.

Princip 7 har som udgangspunkt i at eksperimenter i stor og lille skala er en essentiel del af innovation. Derfor er det vigtigt at have en kultur, der opmuntrer til eksperimenter og ikke kvæler eksperimenter i frygt for fiasko. Det kan ledelsen f.eks. gøre ved at indrømme og offentliggøre egne "fejl", fejre fejlslagne eksperimenter og skabe trykthed omkring eksperimenter samt være meget klar omkring, at en fejl først er en fejl anden gang, den bliver lavet i organisationen.

8. Sørg for, at alle kender virksomhedens innovationsmodel, og at processerne og strukturerne for, hvordan innovation foregår, er klart kommunikeret ud til alle.

Princip 8 er ensbetydende med at en konkret model for innovationsprocessen og strukturen omkring innovation er med til at skabe innovation på en mere ressourceeffektiv måde.

Topledelsens opgave alene

9. Skab en innovativ kultur blandt alle medarbejderne.

Princip 9 har som udgangspunkt at jo flere mennesker der deltager i innovation, jo bedre resultater vil der komme. Dette kan topledelsen f.eks. gøre ved at skabe en "burning platform" og eliminere væsentlige barrierer for fornyelse, skabe rum – mentalt og fysisk – og tid til udvikling og innovation, sørge for at alle - både ledere og medarbejdere - har de nødvendige innovationskompetencer til at lede og deltage i innovationsprocesserne, sørg for at medarbejderne har tid og mulighed for at forfølge egne ideer og projekter, sørg for at der er fysiske faciliteter, værktøj og rammer til rådighed for innovation samt sørg for at der er værktøjer, der kan hjælpe medarbejderne i innovationsprocessen.

10. Gør innovation til en del af belønningssystemet i virksomheden, herunder beløn kreative ideer, gode forretningskoncepter og innovationers succes i markedet.

Princip 10 handler om, at medarbejderes adfærd ofte er drevet af belønningssystemet, hvorfor belønninger kan være et væsentligt virkemiddel til at skabe innovation.

11. Dyrk det innovative samarbejde.

Princip 11 handler om, at innovation er en holdsport og ikke længere store enkeltmandspræstationer. Derfor skal topledelsen sammensætte innovationsteams tværfagligt – det er ofte i brudfladerne mellem de forskellige fagligheder, nye ideer opstår, udfordrer oplæg fra egne udviklingsfolk af konsultationer af lead-brugere/fremtidsforskere eller folk fra andre brancher - og vær til stede ved disse udfordringer. Kort og godt skal topledelsen vise og værdsætte betydningen af forskellighed - både kulturelt og fagligt i virksomheden.

12. Arbejd systematisk med idéskabelse.

Princip 12 omhandler nødvendigheden af at få så mange ideer som muligt, i det al erfaring viser, at der skal mange ideer til før man får en god idé. Derfor er det essentielt både at skabe mange ideer og blive bedre til at evaluere disse kvalificeret. Dette kan topledelsen f.eks. gøre ved at etablere systemer for idéopsamling, der gør det muligt for alle at dele ideer med hinanden og evaluere nye muligheder, opbygge en ekstern innovationsbase og bruge denne effektivt ved at koble den tæt til topledelsen, f.eks. ved møder med kunder, observation, anvendelse af dialog etc., samt at lære alle i virksomheden vigtigheden at skanne markedet for nye tendenser, teknologiske udviklinger og forandringer i kundernes adfærd.

Situationsafhængige principper for Innovation Governance

Der er forskel på organisationer, det giver sig selv. Derfor bør det som udgangspunkt være op til den enkelte organisations øverste ledelse at tilpasse Innovation Governance til organisationen og ikke omvendt. Herunder at vurdere om Innovation Governance overhovedet er relevant for organisationen.

For at bidrage til en sådan situationsbestemt ledelse vil vi her fremkomme med en række overvejelser om relevante kategorier for en versionering af Innovation Governance.

For det første er der en lang række organisationer i dansk erhvervsliv for hvem, innovation spiller en ubetydelig rolle. Den lokale bager, håndværksmester eller lignende vil i de fleste tilfælde ikke have noget at bruge hverken Corporate eller Innovation Governance til. Dog kan man ikke sige dette helt entydigt, idet der vil være organisationer af denne type med ambitioner om at vokse og skabe sig en ny strategisk position. Disse virksomheder ønsker innovation og er derfor klart en målgruppe for Innovation Governance.

For det andet er der den offentlige sektor. Men her er vores opfattelse omvendt. Hvis man ser bort fra de dele af den offentlige sektor, som måtte falde ind under ovenstående kategori, så er det vores opfattelse, at innovation aldrig har været vigtigere for den offentlige sektor end nu. En opfattelse som vores politikere, herunder statsministeren, i øvrigt deler, hvilket kom til udtryk ved lancering af Corporate Governance for offentlige organisationer – Public Governance – i 2005. Innovation Governance er klart relevant for mange organisationer i den offentlige sektor – organisationer som på mange områder i øvrigt langsomt nærmer sig de private organisationer.

Endelig er der det situationsbestemte. Her kunne man vælge mellem mange forskellige indgange til dette. Vi har valgt en indgang, der går på organisationens kultur – ofte forbundet med alder og størrelse – og de vanskeligheder, der derved skabes for innovation. Dette er en livscyklustankegang, der falder indenfor samme tradition som organisationsforskere som Mintzberg (1983), Greiner (1972) og Glasl & Lievegood (1997). Vi har defineret de følgende kategorier af organisationer, der har forskellige behov for Innovation Governance:

- *Små/innovative.* De for Innovation Governance relevante små virksomheder er født innovative, men som oftest pressede markant på ressourcerne – denne kategori skal ikke kvæles i procedurer og værktøjer
- *Mellem store/innovationsudfordrede.* Når den lille organisation vokser, mister den ofte sin naturlige innovationsevne. Pludselig skal innovation udføres af andre end iværksætteren og derfor professionaliseres (sammen med resten af ledelsen). Her er der dels behov for systematik og dels behov for at bevare identiteten og værdierne.
- *Store/globalt udfordrede.* Når man vokser yderligere og bliver en meget stor organisation, får man en lang række udfordringer med koordinering, med mangfoldighed, med kompleksitet. Nu skal innovation ske i en meget stor, ofte globalt distribueret og meget kompleks struktur og udfordringen er at skabe high-level ledelse og værktøjer til at håndtere kompleksiteten.

I den omstående tabel er angivet vort bud på en versionering af de generelle principper for Innovation Governance ud fra disse tre kategorier af organisationer.

	Små/født innovative	Mellemstore/innovativt udfordrede	Store/globalt udfordrede
Hovedformål med Innovation Governance	<p>Have vækst mål</p> <p>Lav en langsigtet strategi</p> <p>Formulering innovationsstrategi som middel</p> <p>Anvend netværker til at lykkes med innovation gennem partnerskaber</p>	<p>Formuler innovationsstrategien som en vision/innovative intent</p> <p>Fasthold værdigrundlaget og innovationens rolle heri</p> <p>Lav en formel innovationsmodel og proces, som alle i virksomheden kender til</p> <p>Lav konkrete målsætninger for innovation</p> <p>Tillad eksperimenter og lav en zone af tryghed omkring eksperimenterne</p> <p>Beløn eksperimenter og innovation</p> <p>Anvend netværker til at skabe et outside-in perspektiv i virksomhedens ledelse</p>	<p>Skab en klar arbejdsdeling mellem bestyrelse, topledelse og mellemlidelse omkring innovation</p> <p>Planlæg innovation i en portefølje og pipeline</p> <p>Anvend målesystemer til at udfordre organisationen og ledelse</p> <p>Professionalisere markedsindsigt og front end af innovationen</p> <p>Anvend forandringsledelse som middel til at skabe innovation</p> <p>Lav de små virksomheder i den store – eksperimenter i strukturen, nye virksomheder, ud og ind</p> <p>Anvend netværker til at importere X-faktoren ind i organisationen – kunder, konkurrenter, leverandører</p>
Bestyrelsens opgaver	<p>Bestyrelsen er ofte synonymt med topledelsen. Bestyrelsens opgave er derfor her primært fastsættelse af vækst mål og formulering af strategi.</p>	<p>Her er bestyrelse og topledelse adskilt, så de generelle principper for Innovation Governance er gældende i deres fulde form for denne kategori.</p>	<p>Her er der en meget professionel arbejdsdeling mellem bestyrelse og topledelse. Udfordringen er derfor at lede og monitorere innovation på højt niveau – dette skal der udvikles måder til.</p>
Bestyrelsens og topledelsens opgaver	<p>Monitorering af strategi og innovation</p> <p>Indgåelse af strategiske partnerskaber</p>	<p>Beskrive og fastholde værdisættet for organisationen</p> <p>Fastholde innovationsstrategi</p> <p>Starte og monitorere udviklingen af en innovationsmodel for organisationen</p>	<p>Her er de generelle principper for Innovation Governance gældende. Der findes endvidere avancerede værktøjer og modeller til arbejdet i praksis.</p>
Topledelsens opgaver	<p>Skabe en innovativ kultur</p>	<p>Fastholde den innovative kultur</p> <p>Samtidig med at der udvikles en innovationsmodel med tilhørende systematik og procedurer.</p>	<p>Her er de generelle principper for Innovation Governance gældende. Der findes endvidere avancerede værktøjer og modeller til arbejdet i praksis.</p> <p>Dyrk forskellighed og innovativ kultur</p>

Table 1: Tentativ versionering af Innovation Governance principperne.

Kilder

Baumol, William. J. (2002) "The free-Market Innovation Machine: Analyzing The Growth Miracle Of Capitalism", Princeton University Press, Woodstock, Oxon

Barney, Jay B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* 17 (1), pp. 99-120

Chesbrough, Henry W. (2003): "Open Innovation - the new imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press

Christensen, Clayton M. (1998): "The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Christensen, Clayton & Overdorf, Michael (2000): "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, March-April 2000

Cooper, Robert.G. (1994): "Third generation new product processes." *Journal of Product Innovation Management* 11: 3-14

Det Danske InnovationsBarometer, www.foranet.dk

Drejer, Anders (2005): "Brugerdrevet innovation - det store dyr i åbenbaringen", StrategyLab, Handelshøjskolen i Århus

Drejer, Anders & Printz, Louis (2006): "Luk Op - nye strategier i en brydningstid", Jyllands-postens Erhvervsbogklub, 3. udgave Oktober 2006

Drucker, Peter F. (1998): "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6 (November-December 1998), pp. 149-57

Florida, Richard (2005): "Den creative klasse", Forlaget Klim

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005): "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Press, 2005

Markides, Constantinos C. & Geroski, Paul A. (2005): "Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation To Enter and Dominate New Markets", John Wiley & Sons, Inc

Tidd, Joe, Bessant, John & Pavitt Keith (2005): "Managing Innovation - integrating technological, market and organizational change". John Wiley & Sons, Ltd. 3rd edition 2005.

Van de Ven, Andrew, Angle, H & Poole, M (1989): "Research on the management of innovation", Harper & Row, New York

World Values Survey, www.worldvaluessurvey.org