

Introduktion til James G. March Seminar 2020 om Innovation¹

Den 15. januar 2020

Kristian Kreiner²

Velkomst

Dette seminar er jo ikke et seminar *om* Jim March, men et seminar om *innovation*. Det er et seminar, hvor vi vil lede efter inspiration i Jim Marchs tanker og teorier i et forsøg på at komme til at snakke om innovation på en lidt anden måde (måske lidt mere innovativ måde), end vi plejer.

Anledningen er Jim Marchs fødselsdag (han ville være blevet 92 i dag), og hvordan kan vi fejre ham på bedre vis end at forsøge at gøre hans ideer levende og nyttige. ”Jeg er ikke, og har aldrig været, relevant,” yndede han at sige. Hvis han skal blive relevant, er det os, der må gøre ham det.

Den sunde fornuft

Lige i relation til innovation er det måske lettere sagt end gjort at gøre ham relevant. Det er ikke meget, Jim March har skrevet om Innovation. Det er et ord, som han forsøgte at undgå – lige som han gjorde med ord som lederskab, strategi, magt, og mange af de andre store ord i samfundsvidenskaberne. Han var helt sikkert meget kritisk overfor den forskning, som handler om alle disse store ord og begreber, og når han ikke forholdt sig til de gængse teorier og den enorme litteratur om disse emner, er det sikkert, fordi han ikke mente at kunne komme til orde med den *sunde fornuft*, som han hyldede – og som ofte bragte ham på kollisionskurs med andre videnskabelige skoler og praktikere. Hans sunde fornuft bestod i at tage udgangspunkt i *realistiske antagelser* om mennesker og den virkelighed, de opererer i: deres resurser, deres muligheder, deres konsistens, deres lyster, svagheder og begrænsninger. Kig jer omkring: Det I helt sikkert vil se, er mennesker, der som hovedregel prøver at handle fornuftigt, men ikke har forudsætningerne og muligheder for at gøre det. Vi bliver alle klogere hele tiden – hvilket jo betyder, at der er noget, vi

¹ Da Jim March fyldte 90 år, forærede en lille kreds af hans venner og kolleger med tilknytning til CBS ham et årligt seminar. Mens emnet varierer fra år til år, tager seminarerne udgangspunkt i hans ideer og tanker. Seminarerne er gjort mulige gennem støtte fra Institut for Organisation, uddannelsen Master of Management Development og forlaget Samfundslitteratur.

² Professor Emeritus, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.
Dette er en let redigeret version af talen på seminaret.

ikke vidste på det tidspunkt, hvor vi handlede, traf beslutninger, osv. Vi bliver klogere på, hvad det var, vi gjorde; klogere på, hvordan andre opfattede det og reagerede; klogere på, hvilke konsekvenser vi udløste ved vores beslutninger og handlinger, og klogere på, hvad vi nu kan indse vi burde have gjort. Og vi lærer af sådanne erfaringer, hvad vi skal gøre næste gang, vi skal handle.

Men også her tilsiger den sunde fornuft os, at vi aldrig kan være sikker på, at det vi lærer, er rigtigt, entydigt og nyttigt for fremtiden. *Erfaringer er uklare og tvetydige* – det har Jim March skrevet bøger om! Derfor er erfaringsdannelsen også dilemma-fyldt. For hør nu her: Alt det, som vi blev klogere på undervejs, var det noget, som vi burde og kunne have vidst (at vores uvidenhed skyldtes manglende indsats og omhu), eller var det noget, som ingen kunne vide på forhånd, fordi overraskelserne fx skyldtes ting, der først sket efter (og måske som reaktion på) vores beslutning og handling? Den første mulighed tegner et billede af en verden fuld af disciplin-problemer, som rummer en klar implikation: Vi må sikre os, at historien ikke gentager sig! Den anden mulighed tegner en uforudsigelig verden, som rejser spørgsmålet: Hvordan vi handler fornuftigt, når vi ikke kan være sikker på, at fornuften ikke ændre indhold og karakter med tiden? Det sidste spørgsmål er ikke så nemt at besvare (derfor er der mange, der betragter det som et filosofisk spørgsmål, selvom det naturligvis også er et praktisk spørgsmål).

Når noget er svært at besvare og håndtere i praksis, er vi nærmest kognitivt programmerede til at tilpasse spørgsmålene til noget, vi kan besvare, og reducere verden til noget, vi kan håndtere. Derfor reducerer vi en kompleks virkelighed til noget, der kun rummer disciplinproblemer, ingen vidensproblemer. I den verden kan vi holde nogen eller noget ansvarlig, så vi med sindsro kan tro på, at *næste gang* går det bedre, hvis vi holder lidt mere styr på tingene. Hvilket de nye fiaskoer så viser, at vi ikke gjorde – og så fortsætter denne *læringsspiral*, hvis effekt er at fastholde troen på ledelse, rationalitet, planlægning, styring og organisering som løsningen på samfundets, organisationernes og projekternes problemer – på trods af, at al erfaring tyder på, at det heller ikke vil lykkes næste gang.

Rationalitetsmyten

Meget af dette har Jim March skrevet og talt om under betegnelsen *rationalitetsmyten*. Dette er myten om, at hvis vi bare træffer beslutningerne på en rationel måde (dvs. indsamler viden om alle de ting, vi kan vælge at gøre, kalkulerer deres konsekvenser og definerer vores ønsker og interesser – og så vælger at gøre det, som giver os størst mulig nytte) fører det til, at vi også træffer de rigtige, rationelle beslutninger. Men fordi vi ikke har tid til at undersøge alle muligheder, ikke har viden til at kunne forudse alle konsekvenser, og ikke kan forudse vores ønsker og interesser på det tidspunkt, hvor konsekvenserne bliver virkelige, kan vi træffe nogle meget dårlige beslutninger,

selvom vi gør det på den rigtige måde. I det sekund vi tillader os tanken om, at vi kan blive klogere med tiden, brydes troen på, at *fornuften er indskrevet i beslutningen*. Vi kan ikke gøre beslutningen til slutpunktet; den bliver nødvendigvis blot startpunktet på den empiriske proces, der vil komme til at afgøre, om beslutningen i tilbageblik var god eller dårlig.

The possibility of a link between the rationality of a process (... procedural rationality) and the intelligence of its outcomes (substantive rationality) is treated as a result to be demonstrated rather than an axiom (James G. March 1994)(p. 2)

Som Jim March har skrevet mange andre steder, så er denne kobling sjældent. Den diplomatiske formulering i citatet betyder i klar tekst, at hvis man er fokuseret på at skabe gode resultater (*resultatmæssig rationalitet*), må man ikke båndlægge processerne, der fører til sådanne resultater, alt for meget. Den *procesmæssige rationalitet* fordrer, at vi definerer alting på forhånd: alternativer, konsekvenserne, præferencerne. Men hvis vi indsnævrer fokus til det, vi har defineret på forhånd, er der mange ting, der fiser forbi vores opmærksomhed – ting, der ville kunne ændre vores opfattelser af retningen, de resurse-mæssige grænser, de mulige handlingsvalg osv. – kort sagt, ting der ville have gjort os klogere.

Innovation

Hvis vi nu skal nærme os dagens tema, innovation, som vel nødvendigvis rummer et element af nyhed, nyskabelse – og derfor også noget uvant, måske endda overraskende – så kunne man vel umiddelbart forestille sig, at koblingen mellem den procesmæssige og den resultatmæssige rationalitet er endnu svagere og løsere, end den vil være i et mere nedtrampet territorium. Det må vel også være et territorium, hvor vidensproblemerne må være mindst lige så store som disciplinproblemerne. Hvis vi ved det hele på forhånd, er der vel ikke plads til noget nyskabende. Men tro mig: også når vi snakker innovation, ender alting hurtigt med at være et spørgsmål om procedure og disciplin. Tag for eksempel regeringens definition af innovation:

EKSEMPEL: REGERINGENS DEFINITION PÅ INNOVATION

Innovation er implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), proces, markedsføringsmetode eller en væsentlig organisatorisk ændring. Innovationer er resultatet af bevidste planer og aktiviteter rettet mod en forbedring af virksomhedens produkter, processer, salg og markedsføring eller organisering. Innovationer kan tage udgangspunkt i ny viden og teknologi, men kan også være kombination af, eller nye

anvendelsesmuligheder for, eksisterende viden og teknologier.

Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet

Implementering er noget, der følger efter beslutninger – de beslutninger, som forudsætter, at vi ved alt det, der skal til for at nå de mål, vi har sat os. Vi har allerede taget stilling til, at produktet er nyt og forbedret (altså succesen er uundgåelige, hvis vi gør, som vi har besluttet); og hele grundlaget for den effektive implementering er rationelt planlagt og projekteret.

Jeg er næppe den eneste, der fornemmer, at her mangler der noget – noget væsentligt – det, der gør det relevant at tage begrebet innovation lidt alvorligt. Det er som om innovation her er reduceret til noget velkendt, nærmest almindeligt. Måske er forklaringen på denne reduktion noget i denne retning:

Innovation er nøglen til succes i fremtiden. Derfor er fænomenet innovation for vigtigt til at være overladt til "sig selv," til nogle lokale ildsjæle, til tilfældet – det skal ledes, gøres til genstand for strategi, styring og valg. For at kunne fremstå som noget, ledelsen kan lave strategi for, styre, kontrollere og organisere, må fænomenet reduceres til noget, der er styrbart, kontrollerbart, organiserbart – og derfor gjort forudsigeligt. Det er derfor, at alle disse vigtige begreber og ideer – innovation, lederskab, projekter, organisering, beslutning ... - bliver tømt for indhold og gør forskningen så triviell. Vi kan ikke leve med forestillingen om, at ledelsen ikke ved, hvad den foretager sig – at den ikke er i stand til at handle rationelt, så den kan kontrollere effekterne og resultaterne og holde nogen eller noget ansvarlig for, at de bliver virkelige. Vi kan ikke leve med, at ledelser sætter gang i noget, de ikke kan argumentere rationelt for – ikke kan beskrive, begribe, begrunde og rationalisere!

Hvis nyskabelsen er målet, må det nye tilsyneladende eksistere og være fuldt bekendt, før ledelsen sætter resurser ind på det. Så er der bare ikke noget nyskabende tilbage. Blot implementeringen, hvis opgave er at realisere det allerede kendte. Innovation er gjort til noget, der kan ledes, men også noget, der videnskæssigt er blevet tandløst.

Jim March ville sikkert kunne tages til indtægt for det synspunkt, at når vi italesætter innovation på den ovenstående måde, kommer der sjældent noget innovativt ud af det. Langt det meste mislykkes – men på forunderlig vis kommer videnskaben her ideologien om ledelse til undsætning. Det, der ser tilfældigt ud, er det slet ikke – vi har bare endnu ikke videnskabeligt afdækket de underliggende mekanismer. En af de største inden for innovationsledelsesforskningen hedder Clayton Christensen. Hans beroligende budskab er følgende:

“... innovation isn’t random. Every undesired outcome has a cause. Those outcomes appear to be random when we don’t understand all the factors that affect successful innovation. If we could understand and manage these variables, innovation wouldn’t be nearly as risky as it appears” (Christensen 2004)p. 622)

“... Managers can determine the innovation limits of the organizations quite precisely by asking ...: Do I have the resources to succeed?” (p. 625)

“... many fail after assuming that what customers say they want to do is what they actually would do.” (p. 627)

Der er godt nok et vidensproblem, men det er skabt af os, ikke af den verden, som vi handler og agerer i. Hvis vi bare tager os sammen, er det ikke så svært at forudse fremtiden! Og et af de tidspunkter, vi skal tage os sammen, er, når vi besvarer de underliggende spørgsmålne: Giver vi sandfærdige svar? Har vi de nødvendige resurser? Når vi tænker på, hvor langvarige indsatser, vi her snakker om – og hvor komplicerede systemer både vores projekter og produkter skal interagere med, er det næppe et spørgsmål, der kan besvares – eller i bedste fald, først bagefter. Det er da heller ikke muligt at afgøre, om kunderne faktisk mener, det de siger – det gør de sikkert på det tidspunkt, de bliver spurgt. Men det udelukker jo erfaringsmæssigt ikke, at også kunder skifter mening, bliver klogere osv. Så hvordan skulle man afgøre dette entydigt, som forudsætning for sine ledelsesmæssige beslutninger? Det er jo åbenbart et dilemma: risikoen for at tage kunderne bogstaveligt, når de ikke mener det på sigt; risikoen for ikke at tage kunderne bogstaveligt, når de faktisk mente det bogstaveligt. Jo mere man beskytter sig imod den ene form for risiko, jo mere udsætter man sig for den anden risiko. Så selv gurun Clayton Christensen lover kontrol ved at fordre svar på spørgsmål, der ikke har noget svar, men som *får* et svar alligevel. Det er videnskab, fordi man *skaber* en virkelighed, som man kan vide noget helt konkret og håndfast om. Forsikringen om resultatmæssig rationalitet er baseret på en procedure: du spørger kunderne, om de mener det alvorligt, når de siger, deres fremtidige behov er x, y og z. Men det er også dårlig videnskab, fordi den forbyder sig imod den sunde fornuft. Hvordan skal vi være i stand til at vide, om kunderne tager deres ønsker bogstaveligt, når kunderne ikke selv ved det – altså før bagefter?

Videnskab er mange ting!

Fjoller og held

Springet er enormt, men forhåbentlig muligt at lave med det lange tilløb, som vi har taget nu. Hør her, hvordan Jim March taler om de samme ting.

... major successful innovations are produced by foolishness, which in turn is produced by a combination of slack (thus success) and luck. Individuals and organizations must be foolish enough to look and lucky enough to find something. A few innovative ideas will be successful, thus marking the individuals and organizations involved as 'innovative.' Success will lead to slack and thus more foolish innovative ideas (March, J.G. A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. 1994: 34) (James G. March 1994), p. 34)

Her er fjolleriets metode – altså det, at man gør noget, man ikke har rationelle begrundelser for at gøre, og især ikke gør med forventning om, at det har ganske bestemte effekter i fremtiden – en vigtig ingrediens i innovation. Hvis vi gør, som vi plejer, ender vi med det, vi plejer – altså ikke noget innovativt. At forsøge at gøre noget andet, noget uvant, er ingen garanti for, at der kommer noget innovativt ud af anstrengelserne, især da ikke, hvis forsøget bliver udtænkt i den idealiserede verden, hvor vi kan vide alting på forhånd. Det kræver tværtimod, at man er heldig nok til at finde noget, som man ikke ledte efter. Om der er noget at finde, ved vi jo ikke på forhånd, men at lave noget fjollet er måske en måde at gøre det muligt (men sikkert ikke sandsynligt), at *hvis* der findes noget spændende, så kan vi være heldige at støde på det.

Fjoller i praksis

Jim March havde selv en regel om, at alle studerende kunne komme direkte i snak med ham, mens professorer skulle booke tid gennem sekretæren. Det ville de fleste af mine kolleger betragte ikke bare som fjollet, men også en sikker måde at spille sin tid. Det gjorde Jim March sikker også – både på studerende og professorer. Men logikken var, at denne befolkning af unge studerende på Stanford var så righoldig, at han meget sandsynligt også ville ende med at møde spændende studerende, som ikke vidste, hvad de præcist ønskede at diskutere, eller ikke havde modet til at bede om en samtale. Han kunne ikke rationelt begrunde sin prioritering af sin tid, men det var måske også mindre afgørende, hvis det skabte en mulighed for at komme til at snakke med kvikke studenter, der ikke vidste, hvad det var værd at tale om – og som derfor kunne medskabe en samtale, der blev udforskende, inspirerende, intellektuel legende. Ved ikke at bruge sin tid på folk, der vidste på forhånd, hvad de havde på hjerte, blev der mulighed for, at alle forlod samtalen med noget mere interessant, nyt og innovativt på hjerte. Der blev skabt mere rum for udforskning af, hvad der var værd at snakke om, hvad det var, det var vigtigt at blive klogere på. Overraskelsen blev det mulighed – og en dyd.

Ledelsesmæssigt er det sin sag at gøre en dyd af at gøre noget fjollet og satse på sit held til at finde noget nyt og spændende. Man kunne komme de mere traditionel ledelsestanker i møde, hvis man

tænkte i at skabe rammer og miljøer, hvor der var større chance for at finde noget interessant, selvom man ikke ledte efter det. Ikke at have noget meget konkret på hjerte kan være udtryk for intellektuel nysgerrighed, men kan jo også skyldes slaphed og dumhed. Selvom tvetydigheden altid vil eksistere, kan vi nok godt forestille os, at der i forskellige situationer og miljø er lidt forskellige odds for de to muligheder.

Aflevering

Den sunde fornuft – at vi vedkender os vidensproblemerne i det moderne videnssamfund – er ikke mindst relevant i relation til innovation. Deraf følger, at det ville stride imod den sunde fornuft at reducere alting til disciplinproblemer for at fastholde troen på, at alting, der er vigtigt, skal ledes, planlægges, organiseres. Det skal de naturligvis i et vist omfang, men hvis vi skal undgå at skyde os selv i foden, bliver vi nødt til at rejse spørgsmål, der ikke kan besvares på en absolut måde.

Alternativet til den rationelle ledelse af innovation er ikke ingen ledelse, men ledelse som noget andet end valget af fremtidige resultater, og ledelse på en anden måde end gennem stribevis af (symbolske) beslutninger. Selvom vi ikke entydigt kan besvare spørgsmålene, kan det være fornuftigt at prøve at stille dem: hvor meget skal ledes, og hvornår? Selvom vi kan besvare disse spørgsmål generelt, så kan vi alligevel konstatere, at hvis vi leder og planlægger rationelt fra starten, bliver der nok meget mere ledelse, men også meget mindre innovation.

Referencer og supplerende litteratur:

- Christensen, Clayton (2004), 'The Rules of Innovation', in Ralph Katz (ed.), *The Human Side of Managing Technological Innovation. A Collection of Readings* (Second edn.; Oxford: Oxford University Press), 622-27.
- March, J. G. (2005), *Valg, vane og vision. Perspektiver på aspiration og adfærd*, trans. K. Kreiner and M. Augier (København: Forlaget Samfundslitteratur).
- (2008), *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*, trans. K. Kreiner and Marianne Risberg (2nd edn.; Copenhagen: Forlaget Samfundslitteratur).
- March, James G. (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen* (New York: Free Press).