

Passion og empati er sammenhængende dualiteter for vækst hos netværkssamarbejdende SMVere.

Kategori: Forskningsbaseret paper i forhold til:

Ledelse under usikkerhed og stigende kompleksitet.

Tove Brink's tilhørs forhold:

Post doc., Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi - IME

Syddansk Universitet

Kontakt detaljer:

Tlf. 6550 4226

Email tbr@sam.sdu.dk

Web <http://www.sdu.dk/iful>

Adr. Niels Bohrs Vej 9, 6700 Esbjerg

Passion og empati er sammenhængende dualiteter for vækst hos netværkssamarbejdende SMVere.

Resumé:

Små og mellemstore virksomheder (SMVere) udgør en stor del af det danske samfund. Derfor er det interessant i SMV netværkssammenhæng at undersøge indvirkningen af passion og empati på innovation og vækst hos de deltagende SMVere.

Besvarelserne fra 60 SMVere danner grundlag for den kvantitative analyse gennemført ved hjælp af Structural Equation Modelling (SEM). Resultaterne viser, at empati har betydelig positiv indvirkning på leder ideer, der igen har positiv indvirkning på vækst. Passion har også en positiv indvirkning på leder ideer, men i mindre grad. Yderligere er afdækket stor samvariation mellem empati og passion. Det viser et ledelsesmæssigt behov for dualitet omkring simultane handlinger indenfor empati og passion. Det kræver høj grad af ledelsesmæssig fleksibilitet og træning at håndtere begge.

Indledning

Kompleksiteten er stigende i små- og mellemstore virksomheders (SMVere) forretningsmodeller. Det påpeges af en række kilder med forskellige tilgange til den erhvervsøkonomiske udvikling. Følgende eksempler kan nævnes:

- OECD (2010, s. 10) skriver at kompleksiteten i markedet er øget gennem nye spillere og nye samarbejder med kunder, producenter og leverandører på kryds og tværs i hele værdikæden.
- Dansk Industri (2011) nævner på hjemmesiden at behovet for forskellige erfaringer og kompetencer stiger dag for dag, ikke mindst i en tid med skærpet konkurrence og behov for at kunne begå sig globalt.
- Ledere har selv fokus på den stigende kompleksitet, gennem bl.a. artikler publiceret af Lederne (2011) i ledelseidag.dk om polyfon ledelse – nødvendigheden af at spille på flere strenge.

Når ledelse er blevet så kompleks og mangeartet, hvad er så egentlig væsentlig at have fokus på i udøvelsen af ledelse? Dette spørgsmål vil indeværende artikel give et afgrænset bidrag til besvarelsen af gennem en kvantitativ analyse af indvirkningen af henholdsvis passion for opgaverne i virksomheden og af empati for medarbejderne på væksten i omsætningen hos SMVere, der arbejder sammen i netværk.

Netværkssamarbejde mellem små og mellemstore virksomheder (SMVere) er en relativt ny form for organisering (Miles and Snow, 1996). Forskningen har i den forbindelse primært været fokuseret på videns tunge SMV-netværk indenfor fx bioteknologi- og IT-området (Powel, Koput and Smith-Doerr, 1996; Kogut, 1989; Kleinknecht and Reijnen, 1992; Hagedorn, 1993; Mowery and Teece, 1993; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). Hittidig forskning har afdækket, at SMV netværkssamarbejde kan øge innovation og vækst gennem en bedre risikospredning, bedre tilgang til nye markeder og teknologier, hurtigere produktudvikling samt gennem en bedre udnyttelse af komplementerende kompetencer hos de deltagende SMVere.

Netværksorganisering er derfor interessant at undersøge nærmere indenfor mere traditionelle områder såsom fødevarereproducerende SMVere, der befinder sig på landet. En kvantitativ analyse af samarbejdende SMVere indenfor fødevarerbranchen (Brink, 2010) viser, at SMVere, der samarbejder i fødevarer-netværk har markant højere vækst end øvrige virksomheder. Der findes en del fødevarer-netværk i Danmark, som det fremgår af www.smagenafdanmark.dk. Disse fødevarer-netværk danner derfor en interessant og betydelig ressource for forskning med henblik på at opnå en bedre viden om faktorer, der har indvirkning på innovation og vækst i Danmark.

Netværksorganisering er en mellemting mellem den traditionelle organisation, hvor man har et hierarki med klare ledelsesbeføjelser, og det markedsorganiserede samarbejde, hvor man foretager økonomiske transaktioner i overensstemmelse med den pågældende virksomheds forretningsmodel jævnfør Podolny and Page's (1998) definition af netværk. I en netværksorganisering er SMVerne løst sammenkoblede (Weick, 1990) gennem deres valg af repræsentanter til bestyrelsen og nogle vedtægter med et formuleret formål. Men der er ikke noget egentligt beslutnings hierarki eller magtbeføjelser/ kontrol/ sanktioner forbundet med bestyrelsesrollen overfor de deltagende SMVere. De deltagende virksomheder i et netværk kan have økonomiske transaktioner med hinanden, men behøver ikke at have det, og de er

typisk vidt forskellige i deres tilgange til markederne (Brink, 2010). Til forskel fra netværkssamarbejder har klyngesamarbejder kun et rent markedsorienteret og transaktionsorienteret geografisk fokus på forretningsmodellen med hinanden (Porter, 1998).

Ledelsesteoretisk havde man tidligt en sondring mellem på den ene side, fokus på arbejdsopgaven i form af *passion* for det arbejde, som man udfører. På den anden side har man haft fokus på medarbejderne i form af den *empati*, ledelsen og de ansatte har for alle i organisationen (Blake and Mouton, 1966). I ledelses teoretisk sammenhæng fremstår disse to områder – de ansatte og det arbejde, de udfører – efterhånden, som to selvstændige retninger, der i forskningen undersøges hver for sig. I en konkret organisation har det ene område typisk mere vægt end det andet. Men hvordan ser det ud i netværkssammenhæng? Det ønsker jeg at belyse i denne artikel. Dermed giver jeg et bidrag til forståelse af netværk ved at afdække hvor stor indvirkningen af henholdsvis passion for opgaverne i virksomheden og af empati for medarbejderne har på væksten i omsætningen hos SMVere, der arbejder sammen i netværk.

I artiklen vil jeg gennemgå den bagvedliggende ledelsesteori og opstille hypoteser. Dernæst beskrives data indsamlingen, analysen gennemføres og resultaterne drøftes. Herefter drøftes den ledelsesmæssige indvirkning og konklusionen afrunder artiklen.

Teori

Innovation defineres her i overensstemmelse med Amabile et al (1996) til at indeholde både de nye ideer og den efterfølgende succesfulde implementering. Innovation skal tilføre værdi enten på kortere eller længere sigt for, at der reelt er tale om innovation. Det betyder, at der kræves vækst i virksomhedens omsætning, for at et initiativ kan betragtes som innovation. Det er i overensstemmelse med Schumpeter's (1934, 1942) oprindelige opfattelse af innovation, hvor værdiforøgelse er et meget væsentligt element i forbindelse med innovation.

I organisatorisk perspektiv spejles denne tilgang i Weick's (1995) procesankegang omkring organisering, hvor det væsentlige ikke er selve strukturen i organisationen men derimod de processer og handlinger, der gennemføres. Organisering ifølge Weick spænder således fra den nye, kreative ide til individuel og organisatorisk læring omkring gennemførelsen af ideen til kontrol med ressourceforbruget i forbindelse med implementeringen. Innovation og organiseringen bliver hermed en væsentlig underliggende antagelse i forbindelse med vækst hos SMVere.

Som nævnt har ledelsesteorier tidligt beskæftiget sig med passion for arbejdet og ledelsens empati for medarbejderne i kombination (McGregor, 1960; Blake og Mouton, 1964; Hersey og Blanchard, 1969). Her udpegede man på forskellig vis et kombineret behov for passion for arbejdet og empati for medarbejderne. Det blev også påpeget, at de to elementer ofte indebærer modsætninger. For meget ledelsesfokus på arbejdsopgaverne kan gå ud over medarbejdernes helbred og medføre stress. For meget ledelsesfokus på medarbejderne kan imidlertid medføre, at de ansatte arbejder mindre og hermed faldende indtjening. Imidlertid har forskningen over tid udviklet sig fra denne kobling mellem passion og empati til mere og mere separat fokus på enten passion eller empati. I debatten er efterhånden også inddraget et køns aspekt, hvor ledelses effektivitet opfattes, som værende enten afhængig af køn og den forskel i empati og passion, der opfattes at være mellem køn (Chemers, 1997; Miner, 1993; Vecchio, 2002, Eagly and Carli 2003) eller uafhængig af køn (Powell, 1990).

I netværkssammenhæng, hvor SMVere er forholdsvis løst sammenkoblede, kan disse to dualiteter – passion for arbejdet og empati for medarbejderne – forventes at være specielt

vigtige at kombinere for at kunne understøtte innovation og vækst. I netværket kan det forventes, at der er behov for passion for at nå de mål netværket har sat sig samt behov for hensyntagen til de enkelte medlemmer og deres behov. Både passion og empati kan forventes at påvirke innovation positivt i form af flere ideer, mere læring og øget sikkerhed for, at der sker en positiv indvirkning på værdiforøgelsen i virksomheden. Derfor er der behov for at undersøge indvirkningen af dualiteten imellem passion og empati i kombination, som udgangspunktet var for Blake og Mouton & Hersey og Blanchard i deres oprindelige tilgang. Undersøgelsen er nu blot fokuseret på den forholdsvise nye SMV netværksorganisering, hvor SMVerne ønsker at arbejde sammen for at opnå innovation og vækst.

Hypoteser:

På baggrund af de teoretiske overvejelser kan det forventes, at passion for arbejdet betyder øget indsats for at skabe vækst, samt at empati for medarbejderne medfører øget motivation hos medarbejderne og hermed øget vækst. Vækst er ikke et entydigt begreb, hvilket er påvist af Shephard og Wiklund(2009) i deres analyse af vækst indikatorer. Shephard og Wiklund viser, at korrelation på tværs af vækst faktorer ofte er meget lav. Det betyder, at valget af vækstfaktor påvirker forskningsresultatet på vidt forskellig måde. Men hvis forskningselementerne (SMVerne) er meget forskellige, så er der en voksende konsensus omkring at vækst i omsætning er det foretrukne valg (Weinzimmer et al, 1998; Wiklund, 1998), fordi alle SMVere har behov for omsætning for at kunne overleve på lang sigt. Derfor anses vækst i omsætning for at være det mest generaliserbare mål for vækst.

Passion repræsenterer evnen til at fokusere på arbejdet. Det betyder en vilje til at få arbejdet gjort bedst muligt, så virksomheden er i stand til at vinde i markedet. Det betyder også at være parat til at påtage sig risici for at få arbejdet gjort bedst muligt. Passion kræver derfor høj grad af handlekraft og vilje til at gennemføre arbejdsopgaven bedst muligt på trods af diverse forekommende vanskeligheder.

Empati repræsenterer evnen til indlevelse i medarbejdernes situation og et ønske om at alle har det godt så en positiv stemning er fremherskende i organisationen. Det betyder en evne og vilje til at involvere medarbejderne, tage hånd om individuelle medarbejders behov samt understøtte de behov, som gruppesamarbejde medfører. Yderligere betyder det, at der er fokus på anerkendelse/ belønning af medarbejdere. Empati kræver derfor høj grad af indlevelse og vilje til at forstå og handle på det, der motiverer medarbejderne.

Følgende hypoteser kan herefter udformes:

Direkte relationer imellem passion/empati og vækst:

H1: Passion for arbejdet har en positiv indvirkning på væksten i omsætningen.

H2: Empati for medarbejderne har en positiv indvirkning på væksten i omsætningen.

Ifølge teorien omkring organisering af innovation (Weick, 1995), så spænder begrebet innovation mellem vidt forskellige aktiviteter lige fra at få de nye ideer til læring og til kontrol af ressourcer. Innovation antages at medføre vækst (Penrose, 1959; Davidsson, Achtenhagen and Naldi, 2010; Coad, 2009) . Det er derfor interessant at inddrage elementerne i innovation, som mellemliggende variable mellem henholdsvis koblingen af passion og empati og vækst. Yderligere kan det på baggrund af den tidlige ledelsesteori (Blake og Mouton, 1964; Hersey og Blanchard, 1969) antages, at passion for arbejdet vil medføre mere nytænkning, øget læring og fokus på kontrol med, at der sker en succesfuld implementering. Det antages også, at empati for medarbejderne vil betyde, at medarbejderne får bedre arbejdsbetingelser, hvor flere ideer udklækkes, øget læring initieres, og selvkontrol bliver vidt udbredt, så ideerne bliver succesfulde.

De mellemliggende hypoteser kan herefter udformes således:

Mellemliggende relationer mellem passion/empati og vækst udtrykt i innovation, der indeholder spektret mellem nye ideer, læring og kontrol:

H3: Passion for arbejdet har en positiv indvirkning på ideer, læring og kontrol.

H4: Empati for medarbejderne har en positiv indvirkning på ideer, læring og kontrol.

H5: Ideer, læring og kontrol har en positiv indvirkning på vækst i omsætningen.

Hypoteserne er alle ensrettet positive og har derfor et accept niveau for $p < 0,05$.

Dataindsamling

De kvantitative data til testningen af de fire, ovennævnte hypoteser blev indsamlet i april-maj 2009 i tre fødevarer-netværk med i alt 93 SMVere som medlemmer. De tre fødevarer-netværk er:

- Sønderjyske Madglæder – med 27 fødevarerproducerende SMVere.
- Vadehavsprodukter – med i alt 85 SMVere og heraf 49 fødevarerproducerende SMV'ere.
- Småøernes Fødevarer-netværk – med 17 fødevarerproducerende SMVere.

I alt besvarede 60 netværksdeltagende SMVere spørgsmålene (Brink, 2010). Spørgeskemaet gav informationer om mange forskellige faktorer.

Af speciel interesse i forhold til de opstillede hypoteser er følgende set i forhold til teorien:

Vækst i omsætning – i de sidste to år samt forventning til vækst i omsætning i de næste to år. Høj korrelation afdækkedes, hvorfor de to variable er samlet i et indeks for vækst.

Passion – består af tre højt korrelerede variable omkring ønsket om at vinde, viljen til at tage risici og viljen til at handle på muligheder og der er samlet i et indeks.

Empati – består af 5 højt korrelerede variable omkring ønsket om positiv stemning i virksomheden, vigtigheden af grupperesultater, graden af involvering af medarbejdere, vigtigheden af den individuelle medarbejder og graden af belønning til medarbejdere. De er samlet i et indeks.

Innovation – blev for de mellemliggende relationer opdelt i følgende variable på en 7 points Likert skala:

Medarbejder-ideer – i hvor høj grad gennemfører man ideer affødt af medarbejderne.

Leder-ideer - i hvor høj grad gennemfører man ideer affødt af ledelsen.

Aktions læring – foretrækker man at lære gennem handling og så se hvad der sker.

Anden læring – foretrækker man at lære gennem observation, analyse og refleksion.

Kontrol af medarbejdere – gennemfører man kontrol af medarbejdernes arbejde.

Kontrol af produktion – gennemfører man kvalitetskontrol af produkter og proces.

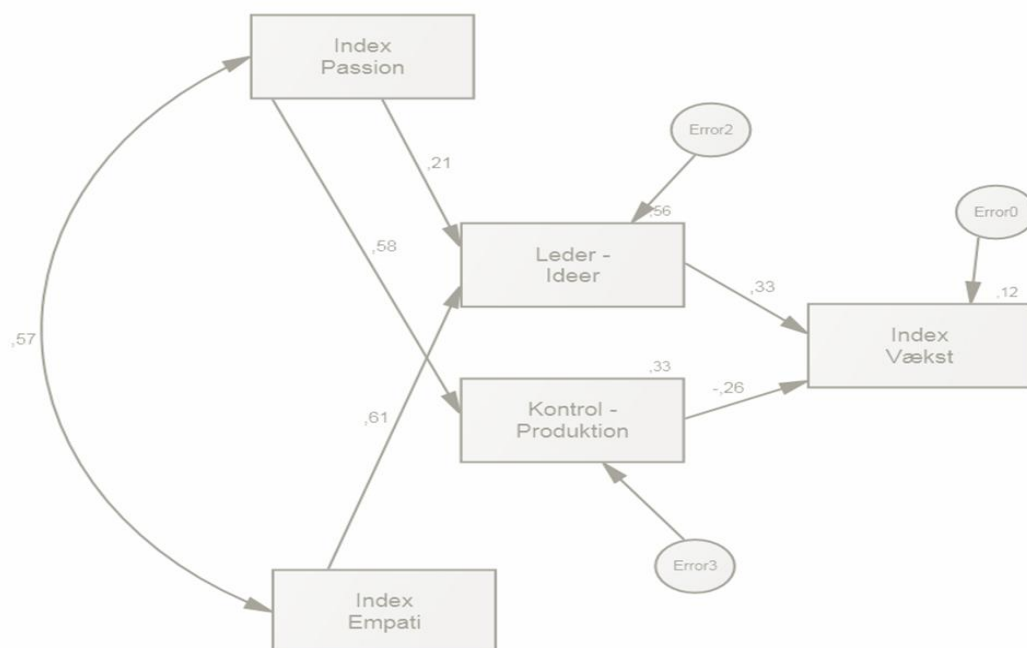
En nærmere og mere detaljeret beskrivelse af dataindsamlingen fremgår af Brink (2010).

Resultaterne – og hvad de betyder for dualiteten mellem passion og empati.

For statistisk test af hypoteserne blev gennemført en såkaldt **Structural Equation Modeling** også kaldet SEM-analyse (Hair, Black & Anderson, 1992, 2010). En SEM analyse gennemføres ved hjælp af en integreret model, der indeholder en sammenbygning af alle hypoteser. Den statistiske beregningsteknik anvendt i SEM gør det muligt at anvende en variabel – her kaldt for 'error' – der repræsenterer alt andet, som kan påvirke, men som bare ikke er målt i de anvendte variable. De signifikante resultater af SEM analysen fremgår af Figur 1, hvor $p < 0,053$, for den mindst signifikante indvirkning. Resten af indvirkningerne er endnu mere signifikante som følge af endnu mindre p-værdier. Modellen beskriver således signifikansen via en **Maximum Likelihood Estimation (MLE)**, der er en iterativ proces, hvor man finder de mest sandsynlige værdier i forhold til de andre værdier i modellen. MLE estimation er indbygget i SEM.

Den statistisk signifikante model findes således med udgangspunkt i en samlet model, hvor alle fem hypoteser indgår. Herefter fjernes de mindst signifikante indtil, der kun er signifikante p-værdier tilbage, der således udgør den signifikante model.

Figur 1. Den statistisk signifikante model.



Det ses af Figur 1, at *empati* er en langt stærkere indikator for ideer fra ledelsen end passion. Det overrasker umiddelbart. Begge har en positiv indvirkning på leder ideer, men *empati* har meget større indvirkning, nemlig 0,61, hvor passion kun har en 0,21 indvirkning. Endvidere er det værd at bemærke, at *empati* er meget signifikant med en p værdi på under 0,000. Det er således ikke lederens egen passion men langt mere, at lederen kan forstå og indleve sig i sine medarbejderes situation. Det fører til, at nye ledelsesmæssige ideer gennemføres med vækst til følge. Ideer fra ledelsen har en positiv indvirkning på virksomhedens omsætning.

Passion har ikke blot en positiv indvirkning på ideer fra ledelsen men også på kontrol af produktionen. Modsat ledelses-ideer har kontrol af produktionen imidlertid en negativ indvirkning på vækst i omsætning. Det ser ud til, at denne kontrol kan blive for omstændelig – ja, måske i grunden unødvendig for disse SMVere, hvor alle er tæt på alle – også tæt på kunderne. En af styrkerne hos SMVere er netop, at kunderne kan få tilpasset produkter og processer uden nævneværdig forsinkelse. Det vil sige høj grad af fleksibilitet med en samtidig naturlig opretholdelse af kvaliteten. Måske er kontrolforanstaltningerne også for stive og langsomme i forhold til de ofte fleksible markedsnicher, som disse fødevarerproducerende SMVere befinder sig i.

Der er stor samvariation (0,57) mellem passion og *empati*. Det betyder, at de to elementer ofte optræder samtidigt og sammen danner en positiv spiral for innovation og vækst i forhold til at gennemføre ledelsesinitierede ideer. De indledende antagelser om at dualiteten mellem passion og *empati* kan spille en særlig rolle i netværkssamarbejdende virksomheder er således bekræftet.

Det er lidt overraskende, at medarbejder-ideer ikke viser sig at være signifikante i modellen. Gennemfører virksomhederne ikke ideer fra medarbejderne? En mulig forklaring kunne være, at man i disse SMVere arbejder meget tæt sammen. De gennemførte ideer kan ofte af lederen betragtes som egne ideer – selv om den oprindelige ide rent faktisk kom fra medarbejderne. Da det er lederne, der svarer på spørgsmålene, kan der være manglende validitet i dataene på dette område.

Det bør endvidere bemærkes, at der ikke er nogen *direkte* signifikant sammenhæng mellem passion/*empati* og vækst i omsætning. Først når de mellemliggende relationer indeholdt i innovations elementerne inddrages, dukker der signifikante resultater op i modellen i form af de gennemførte leder ideer, der har en positiv indvirkning på vækst.

De netværkssamarbejdende SMVere indenfor fødevarerområdet er gode til at skabe vækst jf. separat rapport (Brink, 2010). Det ser ud til jævnfør den gennemførte hypotesetestning, at de klarer sig godt takket være indehavernes *empati* for medarbejderne og deres evne til at kombinere dualiteten i *empati* for medarbejderne og passion for arbejdet på en hensigtsmæssig måde. Dette sikrer, at ideer opstår og gennemføres, så der skabes vækst i omsætningen. En forklaring på de netværkssamarbejdende SMVeres høje vækst er hermed afdækket i form af evne til at håndtere dualiteten imellem *empati* og passion. Det ser ud til, at *empati* i kombination med passion udgør en vigtig base for økonomisk vækst i netværkssamarbejdende SMVere.

Den ledelsesmæssige indvirkning af dualiteten mellem passion og empati

Ledelsen i netværkssamarbejdende SMVere kan med fordel fokusere på evnen til at kunne håndtere dualiteten mellem passion og empati. Det betyder, at ledelsen både fokuserer på viljen til at gennemføre opgaven bedst muligt og evnen til at skabe den gode stemning, indlevelse og medarbejderinvolvering. Ledelsesaktiviteterne kan hermed svinge meget imellem at sørge for at arbejdsopgaven udføres bedst muligt og omsorg for medarbejderne. Det kræver en fleksibel ledelsesstil. SMVere befinder sig ofte i nichemarkeder og de fødevarereproducerende SMVere opfatter ofte sig selv som nichestrateger (Brink, 2010). Dette sammenholdt med, at ledelsesstilen også er fleksibel og afhængig af hvad situationen kræver på det pågældende tidspunkt betyder, at ledelse i netværkssamarbejdende SMVere er meget fleksibel og præget af dualitet mellem passion og empati.

Konklusion

Denne artikel har tilstræbt at kaste lys over den sammenhængende dualitet mellem passion for arbejdet og empati for medarbejderne set i forhold til innovation og vækst i omsætningen. Data kom fra en undersøgelse af 60 netværkssamarbejdende SMVere. Analysen er gennemført ved hjælp af SEM.

Generelt kan konstateres omkring ledelse i disse netværkssamarbejdende SMVere, at de skaber innovation og vækst ud over det sædvanlige. Gennem analysen er påvist, at innovation og vækst i høj grad beror på empati og indlevelse i medarbejdernes situation kombineret med passion for arbejdet i virksomheden. Det betyder at der er meget fleksible og kombinerede dualiteter i de ledelsesmæssige udfordringer i disse SMV netværk. For at ledelsen i disse netværk kan skabe innovation og vækst kræves kompetencer i udførelsen af dualiteten i mellem empati og passion.

Fremtidig forskning kan med fordel afdække flere faktorer i SMV netværk og indvirkningen af dem på innovation og vækst i de deltagende virksomheder. Yderligere vil det være interessant med en nærmere analyse af empati og passion i en anden sammenhæng f. eks. en anden branche eller andre virksomheder for at efterprøve robustheden i resultaterne fra denne artikel. Desuden vil det være af speciel interesse mere fokuseret at afdække hvilken indvirkning medarbejder ideer har på innovation og vækst gennem en mere fokuseret analyse af dette aspekt.

Referencer:

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M.. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, no. 5; p. 1154-1184 1996.

Blake R. and Mouton J.. *The managerial Grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co. Houston 1964.

Brink T.. *Innovation og vækst på landet. Hvad karakteriserer virksomheder, der deltager i fødevarerenetværk? Report 2*. Faculty of Social Science. University of Southern Denmark 2010.

Chemers M.M.. *An integrative theory of Leadership*. Erlbaum. Mahwah, NJ 1997.

Coad A.. *The growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Edward Elgar Publishing Ltd. 2009.

Dansk Industri's hjemmeside 2011:

<http://di.dk/Virksomhed/mangfoldighed/nyheder/Pages/Mangfoldighedloefterforretningen0506-9115.aspx>

Davidsson P. Achtenhagen L. and Naldi L.. *Small Firm Growth*. Now Publishers Inc 2010.

Eagly A.H. and Carly L.L.. *The female leadership advantage: an evaluation of the evidence*. *The Leadership Quarterly*. Sciencedirect. Pergamon. Elsevier 2003.

Eisenhardt K. and Schoonhoven C. B.. *Strategic Alliance Formation in Entrepreneurial Firms: Strategic Needs and Social Opportunities for Cooperation*. *Organization Science* Vol. 7; p. 136-150 1996.

Eisenhardt K. and Schoonhoven C. B.. *Strategic Alliance Formation in Entrepreneurial Firms: Strategic Needs and Social Opportunities for Cooperation*. *Organization Science* Vol. 7; p. 136-150 1996.

Hair J.F.Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E.. *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. Pearson. New Jersey 1992, 2010.

Hersey P. and Blanchard K.H.. *Life cycle theory of leadership*. *Training and Development Journal* 23 (5), 26-34 1969.

Hagedorn J.. *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*. *Strategic Management Journal*. 14; p. 371-385 1993.

Kleinknecht A. and Reijnen J.O.N.. *Why do firms cooperate on R&D? An Empirical Study*. *Research Policy*. 21; p. 347-360 1992.

Kogut B.. *The Stability of Joint Ventures*. *Journal of Industrial Economics*. 38; p. 1-16 1989.

Ledelseidag.dk nr. 3, marts 2011.

McGregor D.. The human side of enterprises. US. McGrawhill Companies 1960 reprinted in 2006.

Miles R.E. and Snow C.C.. Organizations: New Concepts for New Forms. Chapter 16 in Firms, Organizations and Contracts. Burckley P.J. and Michie J.. Oxford University Press 1996.

Miner J.B.. Role Motive Theories. New York. Routledge 1993.

Mowery D.C. and Teece D.J. Strategic Alliances and Industrial Research. Unpublished manuscript, Haas School of Business, University of California, Berkeley 1993.

OECD. The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start of Tomorrow 2010.

Penrose E.. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press 1959.

Porter M.. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, nov/dec98, vol. 76 issue 76; p. 77- 90 1998.

Powell G.N.. One more time: Do male and female managers differ? Academy of Management Executive, 12; p. 731-743 1990.

Powell W.W., Koput K. W. and Smith-Doerr L.. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. Administrative Science Quarterly. 41; p. 116-145 1996.

Schumpeter, J.A.. The Theory of Economic Development. New Brunswick, New Jersey. Transaction Publishers 1934.

Schumpeter, J.A.. Capitalism, Socialism and Democracy. Harper Perennial 1942.

Vecchio R.P.. Leadership and Gender Advantage. The Leadership Quarterly, 13; p. 643-671 2002.

Weick K.E. and Orton J.D.. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. The Academy of Management Review, Vol. 15:2, p. 203-223 1990.

Weick, K.E.. Sensemaking in Organizations. Sage Publication Series 1995.