



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv

Rasmussen, Jørgen Gulddahl

Publication date:
2008

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Rasmussen, J. G. (2008). Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv. Paper presented at Ledelse-brudflader og paradokser i ledelsesforskningen. Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi, København, Danmark.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi
Den 8.-9. december 2008
Clarion Hotel, København

Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv

Et forskningsbaseret paper
Professor Jørgen Gulddahl Rasmussen¹
Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet

¹ jgr@business.aau.dk, Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220 Aalborg Øst

Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv

Jørgen Gulddahl Rasmussen

Strategiske processer i virksomheder har i den definition, som anvendes her, til formål at ændre de eksisterende måder at handle på og at forstå samspillet (Giora & Chittipeddi 1991) mellem organisationens mål, dens ressourcer og dens omgivelser (Johnson et al. 2008). Dette paper vil med et empirisk udgangspunkt² i en mellemstore dansk virksomheds operative og strategiske handlinger og dens ledelses arbejde for i et strategisk perspektiv at ændre såvel handlinger som forståelser heraf analysere og diskutere en række af de processer, der mere eller mindre tavst fungerer herindenfor. I fokus vil være studier af handlinger og forståelser i hverdagen, der ikke nødvendigvis har betegnelsen strategisk hæftet på sig, men alligevel viser sig at være centrale i fastlæggelsen af den strategi, som søges realiseret i virksomheden.

Et udgangspunkt i de betingelser, der præger nutidens strategiske ledelsesaktiviteter, betyder en accept af, at *"Today it appears strategy's "golden -boy" image had receded a bit."* (Barry & Elmes 1997: 429). Dette var gældende i 1997 og synes i endnu højere grad at være gældende i dag. Det, som karakteriserer såvel strategisk praksis som teori i dag, er, at begge dele refererer til arbejdsprocesser, der både er præget af brudflader og paradokser. Temaet brudflader vil i dette paper blive belyst gennem, at strategiske processer tager udgangspunkt i nye måder at handle og tænke på. Måder, som med udgangspunkt i strategisk forandring, nødvendigvis vil være forskellige fra de eksisterende, og dermed vil der skabes brudflader f.eks. mellem det gamle og det nye. Paradokser handler i høj grad om, at der i strategisk teori f.eks. eksisterer paradokser mellem præskriptive og deskriptive modeller, og om, at der yderligere kan ses paradokser mellem forskellige teoretiske tilgange og tillige internt i nogle tilgange. En central problemstilling ses her mellem "objektivistiske" og "inter-subjektivitetske" forståelser, hvilket kort kan eksemplificeres gennem, om en strategisk situation på et givet tidspunkt er til stede, eller om den kontinuert bearbejdes gennem aktørers fortolkninger.

Paperet vil for at belyse disse spørgsmål koncentrere analyse og diskussion omkring tre hovedspørgsmål:

1. Hvordan opstår strategi i hverdagen?
2. Hvordan skaber virksomhedsaktørerne mening med den strategiske proces, de står midt i?
3. Hvad fører al den snak om strategi til?

INSPIRATION FRA STRATEGISK TEORI

Med det udgangspunkt i paradokser og brudflader, der vælges for dette paper, arbejder jeg ud fra, at der ikke findes én lineært udviklet og entydig teoretisk forhistorie, som dækker det strategiske område. Interesseområder såsom "Strategizing" og "Strategy-as-Practice" er betydende dele af den teoretiske diskussion, som finder sted i disse år, og vil derfor få en central plads. Men for at få en vinkel på den teoretiske inspiration, der ligger bag en noget bredere diskussion om strategiske processer og strategisk praksis, skal der tillige søges tilbage i andre, man kunne næsten kalde dem "før-strategiske", teorier og forestillinger. Det hænger sammen med, at et udgangspunkt for at arbejde med et praksisperspektiv, som er i centrum i dette paper, vil være at søge alternativer til

² Dette paper har som empirisk baggrund data, som FIRM gruppen ved Institut for Erhvervsstudier har indsamlet i en række små og mellemstore danske virksomheder i perioden 2004-08, hvor hovedvægten har ligget på at undersøge strategisk ledelsespraksis i hverdagen. Resultater fra disse undersøgelser kan f.eks. ses i Larsen & Rasmussen, 2007, Larsen & Rasmussen, 2008A og Larsen & Rasmussen 2008B. Paperet har som et af sine væsentlige formål at analysere og diskutere de samme spørgsmål og med udgangspunkt i de samme data fra en konkret virksomhed, som tillige analyseres og diskuteres i Larsen 2008 – et paper som også er en del af Det danske Ledelsesakademis 2008 konference. Dette gøres som en art eksperiment for, at læseren forhåbentligt kan drage nytte af at se de samme spørgsmål analyseret fra to forskellige teoretiske perspektiver.

det økonomisk orienterede perspektiv, der ligger bag store dele af den mere præskriptive del af strategiteorien. Inspirationer til min tilgang hentes derfor bl.a. i March og Simon "Organizations" (March og Simon 1958) med dens vægt på begrænset rationalitet, Lindbloms samtidigt værk omkring Muddling Through (Lindblom 1959) og lidt tættere på vor tid, Mintzbergs konstatering af, at lederes arbejde ikke er så enkelt, lineært og rationelt, som flere modeller og teorier om ledelse tidligere havde lagt op til (Mintzberg 1973).

Hvad, der endnu ikke er nævnt her som rødderne til min tilgang, er nogle af de teoretikere, der ellers traditionelt knyttes til en strategisk teorihistorie (f.eks. Ansoff 1965, Porter 1980). Jeg anerkender den side af strategisk teori. Men når den ikke kommer i brug her, skyldes det i høj grad, at den med sit økonomiske og i høj grad præskriptive sigte vil være uhensigtsmæssige at anvende som indgangsvinkel, når opgaven er at grave dybere ned i hverdagspraksis inden for virksomhedsstrategi. Derfor foretages denne bevidste selektion i retning af de ikke-økonomiske tilgange, der særligt vil kunne bidrage til at analysere praksis: *"More specifically, strategic change involves an attempt to change current modes of cognition and action to enable the organization to take advantage of important opportunities or the cope with consequential environmental threats."* (Gioia & Chittipeddi:1991, 433), hvor særligt begreberne cognition og aktion vil have betydning, hvilket samtidig drejer perspektivet mod andre ikke økonomiske dele af samfundsvidenskabelig teori.

"Some 20 years after the emergence of parallel debates in organisation theory (see Burrell, 1997) strategy now faces deep questions concerning the neat and simple assumptions made by those in the 'positioning' schools of strategy;" (Wilson & Jazabkowski 2004, 14). Dette citat indeholder en kritik, som bl.a. har til formål at åbne det teoretiske strategiperspektiv, og som viser, at denne ikke-økonomiske tilgang bliver anvendt af flere. Et navn, der har været nævnt ovenfor, dukker ganske naturligt op i forbindelse med en sådan kritik. Det er Henry Mintzberg, der siden slutningen af 1970'erne har produceret en lang række værker (f.eks. Mintzberg 1978, 1985, 1994, et al.: 1985, 1998) hvor han systematisk arbejder med alternative tilgange til strategiteori: *"Meanwhile, another, newer branch of this school adopted a more subjective interpretative or constructivist view of the strategy process: that cognition is used to construct strategies as creative interpretations, rather than to map reality in some more or less objective way, however distorted."* (Mintzberg & Lampel 1999: 25).

En af Mintzbergs centrale teser kan i den sammenhæng siges at være, at når strategisk teori ofte ikke med succes kan bringes i praktisk anvendelse, hænger det sammen med, at den valgte model for strategi bygger på nogle urealistiske (normative, økonomiske) teoretiske forudsætninger. Påpegningen af vigtigheden af de problemer, der kommer til syne ved at bygge analyser på sådanne forudsætninger har i øvrigt tæt tilknytning til de diskussioner, bl.a. March har arbejdet med (March & Simon 1958, March 1994). De hænger igen sammen med umuligheden i, i det praktiske liv, at arbejde med noget, der bare ligner fuldkommen information og fuldkomne rationelle valg.

Andre teoretikere har arbejdet ud fra den samme vinkel, og et af de mest aktive miljøer inden for dette felt kalder sig som nævnt: "Strategy-as-Practice" og omfatter bl.a. en række meget produktive og kendte, hovedsageligt britiske forskere (f.eks. Balogun, Jarzabkowski, Johnson, Seidl, Whittington), som alle søger at komme dybere ned i, hvorledes strategiprocesser udfolder sig i praksis. Grunden til dette er, at efter deres mening er strategi, både i teori og praksis, stadig i dag i for høj grad set som noget, alene topledelsen er involveret i, hvilket er en forestilling, der passer dårligt til den praksis, der ses i nutidens virksomheder og institutioner (Jarzabkowski et al. 2007: 11).

For at komme ud over det og ned i strategiske processer, lægges der vægt på såvel hverdagspraksis, og på de, der som praktikere i hverdagen arbejder med strategi i virksomhederne. Det giver som resultat, at strategi bør studeres i de sociale og sub-organisationelle sammenhænge, den befinder sig i. (op. sit. 21). Dette sker ifølge dem bedst ved at foretage undersøgelser, der anvender et organisatorisk mikroperspektiv, hvor konkrete empiriske virksomheds- og institutionstudier spiller en afgørende rolle. Dette miljø har gennem de seneste år givet meget spændende bidrag til forståelsen af strategiske processer, også selv om de for en række af de grundlæggende forståelser, de præsenterer, møder en vis kritik, bl.a. fordi visse kritikere ser Strategy-as

Practise placerer sig for tæt ved traditionel strategisk teori og nogle af de, der er aktive inden for denne strømning i et vist omfang glemmer nogle af den formulerede kritik af den hidtidige teori foretaget af andre (Carter et al 2008: 87).

Denne diskussion kan befrugtes fra flere andre sider med en vis tilknytning til strategy-as-practice, hvor teoretikere arbejder med analyser af strategi byggende på nyere og ældre amerikanske, tyske, engelske og franske filosoffer (se Tsoukas & Chia 2002, Chia 2004, Chia & Holt 2008, Tsoukas & Dionysiou 2008) såsom Heidegger, Bourdieu, Foucault, Giddens, Schutz og James med henblik bl.a. på at udvikle et mere rent fænomenologisk udgangspunkt i studiet af organisering og strategising. En sådan angrebsvinkel vil tillige blive søgt anvendt i dette paper med en tilføjelse af Peter Berger & Thomas Luckmann og Kenneth Gergen som inspirationskilder. Pointen med dette er at fastholde mikro- og procesperspektivet og med den fulde udnyttelse af, at forståelse af strategiske processer af naturlige grunde må bygge på social konstruktion, på fortolkning og på, at deltagerne i strategising og praksis gennem sådanne processer skaber og destruerer mening.

Et centralt sæt af begreber i analysen af dette, som er hentet fra engelsk, og som skal bruges til belysning af dynamikken i de fælles tolkninger, der er centrale i forståelsen, er: *sensemaking*, *sensegiving* og *sensebreaking*. Oversættelsen af disse begreber til dansk er ikke helt enkel, men handler om at skabe mening eller betydning, at formidle betydning og at fjerne eller destruere en fasttømret betydning. Når der arbejdes med disse begreber, hænger det sammen med, at strategi og "strategising" handler om, at der via strategi skal skabes nogle nye betydninger af de fænomener, der spiller en rolle i virksomhedens strategiske processer, f.eks.: omgivelser, mål og ressourcer. Dette vil ofte ske gennem at destruere forståelser, der er taget for givne, og denne proces drejer sig tillige om, at såvel handlinger som måder at tænke på forandres så dybtliggende, at de endda påvirker den identitet, organisationen skaber for den enkelte aktør. Denne måde at forstå strategi på står i høj grad i gæld til Karl E. Weick (Weick 1979) og er viderebearbejdet såvel af ham (Weick et al. 2005) og af andre (Gioia & Chittipeddi 1991, Allard-Poesi 2005, Chia & O'Leary 2007).

Et udgangspunkt for denne forståelse af strategi er "*sensemaking is about the interplay of action and interpretation.*" (Weick et al. 2005:409) samtidigt med, at "*...sensemaking and organization constitute one another.*" (op.sit 410) og "*Collective sensemaking and representations are in fact considered to be crucial to our understanding of decision-making processes.*" "*actions and performance.*" "*and change and learning.*" "*in organizations.*" (Allard-Poesi 2005:170). Med andre ord skaber anvendelsen af disse begreber en vej til forståelse af strategi som kollektive forandringer af hverdagsforståelser, og dermed bliver det tillige en væsentlig vej til at forstå, hvordan organisationer forandres. Det er på samme tid en forståelse, der uanset, om der arbejdes med udgangspunkt i, at der findes en "objektiv" verden uden for organisationen eller ej, i høj grad koncentrerer opmærksomheden på den måde, samspillet mellem organisation og omgivelser intersubjektivt forstås og gives mening i virksomheden.

Betydningen af at sætte strategising ind i denne ramme er først og fremmest, at processen mere er drevet af intentioner om at nå til, hvad der er plausibelt end, hvad der er præcist rigtigt. (O'Leary & Chia 2007:392), men tillige, at det handler om dynamisk skabelse af identitet for den enkelte i sociale, her arbejdsmæssige, sammenhænge på en måde, så det passer sammen med et sandsynligt billede af, hvad der går for sig. Dermed bygger tilgangen ikke på en opfattelse af, at der findes én, bare nogenlunde, entydig og stabil fortolkning af verden og aktørens placering i denne. At arbejde med strategi handler i stedet om at finde løsninger, der vækker interesse hos aktørerne – eksterne som interne, og som samtidig har en chance for at kunne realiseres i virksomheden og på markedet. På den måde opgives den traditionelle forestilling om, at det er muligt og realistisk i strategi at foretage en total økonomisk kalkule, der kommer frem til et egentligt driftsøkonomisk optimum. Økonomiske vurderinger af en strategi vil altid bygge på skøn.

At arbejde med begreberne fra dette, i mindre grad økonomiske, koncept betyder, at der sættes et fokus på det komplekse samspil hos aktørerne, der finder sted mellem identitetsskabelse, opbygning af billeder af organisationen og forståelse af omgivelserne som værende i stadig forandring. En forandring, som samtidig skal ses som knyttet til en række historisk skabte forventnings-

strukturer (op sit.: 393). Hermed understreges, at disse processer også i strategisk betydning er knyttet til - og ofte i kamp med – allerede fastlagte fælles opfattelser af, hvad der er korrekt og nyttigt. Dette peger på, at sensemaking ikke er nogen enkel proces, der umiddelbart kan iværksættes af en ledelse, der ønsker strategisk forandring, men er noget meget mere komplekst, hvor såvel ledelsens som medarbejdernes forskellige subjektive og inter-subjektive opfattelser spiller en afgørende rolle.

På den måde bliver fastlæggelse af strategi, og i den sammenhæng strategisk ledelse, en opgave, som kan forstås gennem en videreudvikling af den grundmodel, Mintzberg har arbejdet med gennem en række artikler og bøger (Mintzberg 1978, 1994 og Mintzberg et al. 1998), hvor en realiseret strategi dels skabes ud fra noget intenderet og dels ud fra noget emergent /opdukkende. Denne model kan specificeres gennem at se strategising som en proces, der bygger på en sammensmeltning mellem nye ideer og allerede opbygget kompetence, vaner og traditioner i virksomheden. Pointen i det syn på strategi er, at et meget betydeligt input til denne proces er de kompetencer, organisationen allerede behersker i forvejen – kombineret med det nye. Og ledelsens evner til at få organisationen til at føje det kendte og det nye ind i nye forståelsesrammer vil være afgørende i processen for at skabe en ny vej for virksomheden. På den måde bliver strategising en form for "wayfinding" (Chia & Holdt 2008) og ikke nogen stationær analyse af en position.

"My core assumptions are those of a social constructionist".." in which people are active interpreters of their own social worlds,.." (Pye 2005: 34). Analyser ud fra dette perspektiv vil blive søgt fulgt i dette paper og skal bl.a. føre frem til en diskussion af, hvorledes paradokser af teoretisk art inden for strategi kan forstås og bearbejdes med henblik på, at netop sådanne paradokser kan være vejen til ny teoretisk erkendelse inden for området. Pointen er her, at det valgte paradigmatiske udgangspunkt ikke understøtter arbejde hen mod én endelig erkendelse, men derimod giver grobund til, at teori skal forstås som elementer i en dynamisk erkendelsesudvikling, som har tydelige kontekstuelle elementer og er knyttet tæt sammen med praksis. Det handler tillige om at sætte noget i stedet for det *"golden-boy image"*, som arbejdet med strategisk praksis måske havde tidligere. En bestræbelse, som kan ses i som værende i tråd med følgende citat: *"The duality of strategising/organising rescues strategy from its pedestal, and puts it back into the complex, untidy reality of organisation."* (Whittington et al. 2006: 618).

STRATEGI I SERVICEVIRKSOMHEDEN – EN CASE TIL BELYSNING AF STRATEGISING PROCESSER

Dataene til denne case er baseret på deltagelse i og observation af møder, kurser og konferencer samt gentagne interviews med nøgleaktører i den del af virksomheden, som strækker sig fra topledelsen over mellemlidelsen og til den operative ledelse i en sektion/geografisk region af denne. Virksomheden ønsker at optræde anonymt og vil derfor i paperet blive omtalt som servicevirksomheden. Jeg har stået for indsamlingen af data i den første periode september 2006 – juni 2007 og Mette Vinther Larsen for indsamlingen i hovedperioden maj 2007 – november 2008.

Servicevirksomheden blev grundlagt for 25 år siden af den nuværende ejer, der indtil 2008 også var virksomhedens administrerende direktør. Det er en virksomhed, der i høj grad og gennem hele sin levetid har haft stærke iværksættertræk gennem en meget betydningsfuld leder med stor gennemslagskraft over for såvel medarbejdere som centrale kunder. Det er en virksomhed, hvor familiefølelsen i lang tid har været meget fremherskende. Virksomheden har udviklet sig fra få ansatte til i dag at have mange hundrede medarbejdere og er med stadig større hastighed vokset både i omsætning, antal af medarbejdere og geografisk spredning.

Den hurtige udvikling og vækst medførte, at ledelsen i 2006 besluttede at bearbejde virksomhedens strategiske problemstillinger, et område, som den ifølge eget udsagn ikke eksplicit havde arbejdet med inden for de seneste ti år. Det havde primært været de specifikke driftsmæssige udfordringer, der var forbundet med den kontinuerlige vækst, der i den mellemliggende periode har haft prioritet for ledelsen. De strategiske beslutninger var i denne periode i meget høj grad ble-

vet truffet uformelt mellem den administrerende direktør og de enkelte funktions- og afdelingsledere. Arbejdet med strategi blev i øvrigt understøttet økonomisk gennem en bevilling fra de regionale vækstråd.

Den strategiske ændringsproces

Strategiprocesen blev, som det sker i mange virksomheder, indledt ved, at topledelsen 2006 sammen med eksterne konsulenter udarbejdede en swotanalyse, der ekspliciterede og indkredsende nogle strategiske indsatsområder:

- Mangel på langsigtede strategiske overvejelser
- Svagt fokus på forretningsudvikling
- Mangel på at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft
- Ønske om at opbygge større loyalitet hos kunderne
- Kompetenceløft internt i organisationen især på ledelsesniveau
- Større fokus på Human Resources og værdier

Et organisatorisk tiltag, virksomheden foretog, var for første gang i foråret 2007 at ansætte en HR-chef, der fik to vigtige opgaver: 1. få etableret et internt akademi, hvor medarbejderne på alle niveauer og i særdeleshed på ledelsesniveauerne gennemgik et systematisk og tværgående uddannelsesforløb, der medførte, at lederne samlet set fik styrket og tilpasset deres kompetencer. 2. at få implementeret værdibaseret ledelse, hvilket udsprang af topledelsens ønske om større fokus på værdier samt at tænke langsigtet og strategisk. Topledelsen ekspliciterede syv værdier, som den følte, at virksomheden var baseret på og levede efter. HR-chefen lod disse værdier udgøre fundamentet og springbrættet for de kurser og forløb, som akademiet udbød. Derudover udgav virksomheden i efteråret 2007 en værdihåndbog, der blev uddelt til samtlige medarbejdere, andre visualiseringer blev gjort, og medarbejderbladet kørte værditemaer. Dette medførte, at snakken omkring værdier for en periode blev det centrale i virksomhedens arbejde med strategien.

Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen

Den del af den strategiske proces, som danner en betydelig del af det empiriske grundlag for dette paper, handler om en del af den implementering, der sker i én af virksomhedens regioner omkring kompetenceløft internt i organisationen, især på ledelsesniveau. Processen forløb i foråret og sommeren 2008 og handler specifikt om at foretage en måling af medarbejdernes opfattelse af arbejdsmiljø, deres nærmeste leders ledelseskompetence og andre arbejdsmæssige spørgsmål under betegnelsen: Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen og det deraf følgende arbejde for at fastholde styrker og fjerne svagheder i den konkrete udførelse af ledelse. Arbejdet med at udvælge spørgsmål til det online spørgeskema til medarbejderne blev lagt i hænderne på et konsulentfirma ud fra de 7 værdier. Ligeledes blev selve udspørgningen konsulenternes ansvar, så de svar, der indkom, var sikret anonymitet. Resultaterne blev sendt til den enkelte leder og en sammenfattende resultatopgørelse blev givet til den samlede ledelse. Det var så op til de enkelte regioners ledelse at stå for den videre proces med henblik på at udvikle sig som ledere.

Det, som skete i den udvalgte region, var, at regionsledelsen afholdt et seminar, hvor dens operative ledere, som havde udfyldt spørgeskemaet, deltog. På dette seminar blev en lang række emner, som udsprang fra spørgeskemaets emner om arbejdsmiljø, arbejdsbelastning, arbejdsdag og almene ledelsesspørgsmål, diskuteret i grupper. I anden fase af seminaret blev der arbejdet på at opbygge en handlingsplan på udvalgte fokusområder, der skulle gøre det muligt for ledelse og medarbejdere at sætte ansvarlige og deadlines på opgaver, der skulle løses inden for disse områder. Dette førte til, at der blev nedfældet handlingsplaner for regionsledelsen og for de operative ledere. Dette seminar følges op på et månedligt møde for en del af samme gruppe umiddelbart før sommerferien, hvor der skete en opridsning og konkretisering af planerne. Men det videre arbejde med handlingsplanen i efteråret ser ud til at være midlertidigt stoppet bl.a. fordi regionslederen siger sit job op og forlader virksomheden.

Tidsskema

Tidspunkt:

Aug. 2006

Feb. 2007

Jan.-feb. 2008

Marts 2008

April 2008

Maj 2008

Juni 2008

Tiltag:

Beslutning om at arbejde på at udbygge ledelseskompetence

HR-chef ansættes, der overtager arbejdet med medarbejdertilfredshedsundersøgelsen

Online spørgeskemaer udfyldes

Medarbejdertilfredshedsundersøgelserne sendes ud til de enkelte ledere

Regionsledelsen indkalder til seminar for regionens operative ledelse

Seminar afholdes for regionens operative ledelse og handlingsplaner udformes

Dele af handlingsplaner og hidtidige resultater præsenteres på internt månedligt møde for en del af regionens operative ledelse

Sammenfattende kan denne periode i virksomhedens liv på mere end to år, i et relativt traditionelt strategiperspektiv, ses som omfattende et samlet strategiforløb fra opmærksomheden skabes over fastlæggelse af centrale områder for strategisk forandring, opstilling af handlingsplaner, indsættelse af ressourcer og personer, udmøntning af strategiens enkeltdele på centralt og decentralt niveau og endelig en form for lukning på udviklingsarbejdet. Men det skal understreges, at den samme proces tillige kan ses som en række delprocesser, der uden faste start- og sluttidspunkter spiller sammen med hinanden og en lang række andre processer, der finder sted i virksomheden i den samme periode. Den sidste vinkel vil blive anvendt i det følgende for at diskutere de tre hovedspørgsmål ud fra, hvad andre undersøgelsesresultater og teoretiske teser har vist og dermed hvad andre skribenter er kommet frem til. Derfor vil behandlingen af hvert af de tre hovedspørgsmål blive indledt med teoretiske bidrag efterfulgt af en analyse af casen ved hjælp af disse bidrag.

HVORDAN OPSTÅR STRATEGI I HVERDAGEN?

Et synspunkt knyttet til den mere normative teori om strategi vil ofte have som udgangspunkt, at strategi er et resultat af ledelsens kontinuerte og systematiske arbejde med at analysere og træffe beslutning på de centrale punkter for virksomhedens udvikling og vækst. Et sådant synspunkt synes i mange tilfælde imidlertid ikke at passe særligt godt til den måde, ledere i små og mellemstore virksomheder beskriver mange af de strategiske processer, de arbejder med. Her synes der i stedet at være lagt betydelig mere vægt på, at strategiske situationer og problemstillinger dukker op og må håndteres. Hvorledes dette skal forstås kan der gives flere bud på.

Ud fra en række empiriske observationer kan jeg være enig i, at det i flere tilfælde kan konstateres, at en ny strategi i helt overvejende grad ligner en eksploration af en tidligere strategi (Mintzberg 1985: 259). Dette vil i øvrigt være en god grund til, at mange udformede strategier ved nærmere eftersyn ikke i nogen særlig grad kan karakteriseres som strategiske, idet de i deres eks-trapolation tilsyneladende hverken arbejder med overvejelser om ændring af mål, ressourcer eller syn på omgivelser. På den anden side viser såvel den empiri, vi har indsamlet, som mange andre iagttagelser, at strategisk praksis kun i ringe grad drejer sig om gentagelser, men i stedet handler om en løbende omformning af organisationen i små skridt (Whittington 2006, 617), og at sådanne aktiviteter derfor ofte sker som en lang række inkrementelle forandringer: *“The process of selection and choice, however, is typically more incremental than rational (Huff et al. 1992, Quinn, 1980).”* (citeret af Floyd, S.W. & P.J. Lane 2000:156). På den måde kommer strategisk praksis til at bære præg af mange til tider næsten usammenhængende småforandringer.

Selv om den empiri, der vil blive analyseret nedenfor, er præget af, at den centrale gruppe af aktører i betydelig grad er hybridledere (Rouleau 2005: 1436), hvor den enkelte leder i praksis både har funktioner i top- og mellemlidelse eller i mellem- og operativ ledelse, så kan det konstateres, at når spørgsmål er, hvor strategien kommer fra, dukker strategiske problemstillinger tilsyneladende ofte op fra ret uformelle kommunikationer bundet til bestemte sociale praksisser – og dermed bestemte ledelsesniveauer - i virksomheden (Balogun & Jarzabkowski 2005, 1595) Det sker

samtidig med, at topledere ofte har deres ekspertise fra kendte teknologier og ser problemstillinger i det perspektiv (Burgelman 1991 og Weick 1995 refereret af Floyd & Lane 2000: 165). Set som små og mellemstore virksomheders praksis er der imidlertid ofte tillige en betydelig viden hos topledelse om operative detaljer og nye ideer skabt af medarbejdere. Men samtidig er det tydeligt, at der sker en tydelig transformation og dermed translation af information fra værkstedsgulvet op gennem funktionslederne som bidrag til den samlede strategiske diskurs.

Centralt i problemstillingen om, hvordan strategien opstår, er spørgsmålet: *“The object ‘strategy’ does not exist as starting point: only the practices associated with the word make us believe that strategy is a ‘thing’ that can be observed,”* (Carter et al. 2008: 92) Det opfølgende spørgsmål er i følge dem, hvilke rutiner, der gør en aktivitet eller en event strategisk (op. cit 2008: 92). Denne konstatering, som ikke er med til at gøre studiet af strategy as practice og mikroaktiviteter på dette felt nemmere, er til gengæld med til at sætte focus på det hverdagsnære og på de strategiske input, som skabes i processen Dette gælder, selv om mange af de rutiner og den kommunikation, der i hverdagen finder sted mellem mellemledere mere ligner noget, der bliver taget for givet, end noget, der på mindste måde er strategisk (Rouleau 2000: 1424). Dette kan i høj grad genkendes i studiet af små og mellemstore virksomheder, hvor strategi er et sjældent anvendt ord for, hvad der for mig har en umiskendelig lighed med strategiske aktiviteter.

Hvor de nye strategiske ideer kommer fra i praksis, er ikke ud af det tomme rum, men på den anden side er de heller ikke som modne frugter, der kan plukkes ned af det strategiske træ: *“As Chia (2000, p 517) puts it, we start with “an undifferentiated flux of fleeting sense-impressions and it is out of this brute aboriginal flux of lived experience that attention caves out and conception names.”* (Weick et al. 2005: 411). Med Weicks formulering i en række centrale sætninger er den strategiske idé først på plads, når vi har fået evnen til at tale om den, hvilket på sæt og vis vil være i datid: *“In Weicks terms, retrospective sensemaking derives from Schutz’s (1967) analysis of ‘meaningful lived experience’ summed up in Weick’s memorable phrase ‘that people know what they are doing only after they have done it’.*” (Pye 2005: 38) eller udtrykt på anden måde: *“When people develop the capacity to act on something, then they can afford to see it.”* (Weick 2006: 1724). Dette er imidlertid ikke nogen automatisk eller ligefrem deterministisk mekanisme, idet det handler om, at vi i høj grad søger at (gen-)skabe mening, når den verden, vi oplever, er forskellig fra vore forventninger (Weick et al. 2005: 414).

Set ud fra den case, som danner empirien bag dette paper, er der en række episoder og begebenheder, der på forskellig vis, og i tråd med de teoretiske konstateringer refereret ovenfor, danner billeder af, hvordan strategi og strategiske aktiviteter og problemstillinger opstår i hverdagen. Den måde, den strategiske proces starter, kan i høj grad siges at ligge tæt på den proces, der i teorien handler om at give en række operative fænomener strategisk status. Det gælder for så vidt alle de seks punkter, der springer ud af servicevirksomhedens swot-arbejdet. Men det er samtidigt karakteristisk, at det handler om fænomener, som hele ledelsesgruppen opfattede som allerede forinden kendte. Det, at de gennem processen får en strategiske status, bliver for ledelsen mest et tegn på, at det er fænomener, der gennem deres formelle eksplicitering bliver legitime at anvende tid på i kommunikationen mellem ledere, og som der kan bruges ressourcer på at bearbejde.

Det, som i øvrigt karakteriserer denne proces, er inddragelsen af en stadig bredere kreds i det praktiske arbejde med disse problemstillinger. Det er en proces, der strækker sig over en betydelig periode på cirka to år fra de oprindelige uformelle processer vedrørende beslutningstagning mellem direktør og de enkelte funktions- og regionsledere over en mere formaliseret inddragelse af hele denne gruppe i 2006-7 og til den inddragelse, der gennem uddannelses- og værdiarbejdet i 2007-8 strækker sig helt ud mod de operative ledere, f.eks. i den proces, som er de aktiviteter, der i casen foregår regionalt i forsommeren 2008. Dette kan fortolkes på den måde, at der ud af hverdagens kaos, som tilsyneladende var blevet for stort for topledelsen, gennem swot-arbejdet og den dermed forbundne inddragelse af en stadig større kreds af ledere opstår en struktur i kommunikationen og i bevidstheden i ledelsen, der sammen med betingelserne for den økonomiske støtte fra vækstrådet og inddragelsen af konsulenterne får prædikatet strategisk, og som på den måde skaber en selektion mellem, hvad der er væsentligt, nemlig de seks punkter, og hvad der er mindre væsentligt og dermed ikke prioriteret.

Erkendelsen af vigtighed og prioritering, kan fortolkes på den måde, at det praktiske arbejde i ledelsen med disse fænomener gør dem til noget, som for aktørerne er strategisk i sin natur. Den kommunikationsproces, der skaber de seks strategiske emner, og efterfølgende gør enkelte af disse fænomener endnu mere vigtige og dermed mere strategisk væsentligere, er ikke kun, og kun i ringe grad, skabt gennem en grundig analyse af deres umiddelbare forretningsmæssige vigtighed. Processen, der tillægger særlig strategisk mening, er i højere grad skabt af, hvad der på det tidspunkt synes muligt, og hvad der kan få opbakning i ledelsen. Når "Kompetenceløft internt i organisationen især på ledelsesniveau" og "Større fokus på Human Resources og værdier" skaber den store aktivitet i organisationen og på sin vis trænger de øvrige strategiske områder i defensiven, sker det i en kombination mellem, hvad ledelsen i sin nye sammensætning med bl.a. HR-chef magter og i den sammenhæng det, som kommer til at give mening for de mest aktive i processen. På den måde opstår der i løbet af 2007 et dominerende billede af, hvad der bør arbejdes med. Men, som det viser sig senere, deles dette billede ikke af alle i ledelsen og kommer derfor i løbet af 2008 til at møde stadig større modstand. Dette er i øvrigt med til at vanskeliggøre udbredelsen af en entydig strategi i de enkelte regioner og afdelinger.

HVORDAN SKABER AKTØRERNE MENING I DEN STRATEGISKE PROCES?

Stadig med udgangspunkt i, at strategiske intentioner, ideer, muligheder og problemer ikke er noget, der eksisterer som noget permanent fokuspunkt i små og mellemstore virksomheder, men at forståelsen af sådanne fænomener diskontinuert skabes i organisationen, er det væsentlig at være opmærksom på, at sådanne fænomener netop gestalter sig i en mere omfattende virksomheds- og omgivelsessammenhæng, og at der hele tiden findes koblinger mellem mikro- og makroniveauer (Jarzabkowski 2007: 6). Det er ligeledes således, at makro-, såvel som mikroprocesser danner kontekst, som er en del af baggrunden for, at fænomenerne kommer til at skabe mening for aktørerne: "*Context is not just a stimulus environment but a nested arrangement of structures and processes where the subjective interpretations of actors perceiving, learning, and remembering help shape process.*" (Pettigrew 1992: 10). De samspil, der for aktørerne skaber en sådan forståelse, skal i betydelig grad forstås konkret inden for den enkelte udviklingsproces. Det er i den enkelte handling og den måde, den af aktøren opfattes som koblet til andre konkrete handlinger og til den kontekst, som disse handlinger opfattes som udspillende sig inden for, at mening skabes, vedligeholdes eller forandres.

Væsentligt er i den sammenhæng, at det, som udgør becoming processen, som er den stadige skridtvise, næsten naturlige, udvikling af virksomheden, indeholder en blanding af kendte og ukendte elementer, og af den grund vil den sammenhæng, som ideerne og problemstillingerne fra praksis skal ses i, blive noget nyt og ukendt for alle aktører. Det drejer sig om, at de i deres praksis er nødt til at komme til at tænke og handle på en ny måde: "*In Veyne's (1997: 153) view, practice 'is not some mysterious agency, some substratum of history, some hidden engine; it is what people do (the word says just what it means).'*" (Carter et al. 2008: 91). Disse processer foregår derfor i ganske normale hverdagsmæssige rammer og i udstrakt grad ud fra velkendte og afprøvede arbejds- og samarbejds mønstre, hvilket er en relevant måde at beskrive organisatorisk praksis på.

Det kendte og afprøvede kan i øvrigt beskrives ved hjælp af begrebet mentale skemaer, som er det, der styrer de billeder, den enkelte har af organisationen og sin placering deri, og det er samtidig den kontekst, der internt i organisationen skaber mening (Balogun & Johnson, 2005: 1587). Men samtidig er de velkendte rammer kun et partielt svar på noget generelt ukendt. Verden og dermed organisationen i sin strategiske helhed vil altid blive opfattes som noget, der ikke kan fattes fuldstændigt, og derfor må det erkendes, at alle – både aktører og observatører - må betjene sig af sensemaking (Weick 2006: 1428). Dette stiller det krav til alle aktører, at de i mange situationer er nødt til at skabe en ny mening og betydning, nemlig når de fornemmer, at hidtil ukendte fænomener påvirker den strategiske proces. Dette sker ikke i en samlet linjær proces, som giver dét endelige svar, men det sker i en betydelig mere kompleks proces: "*But Chia's description also implies change, acceptance of flux and impermanence, avoidance of a static self, awareness of workings of the mind, attention directed both outward and inward, and preoccupation with here and now.*" (Weick & Putnam 2006: 276). Sådanne processer foregår i øvrigt altid mellem aktører, idet

det er en social process at skabe forståelig struktur ud af det ukendte da mening skabes og fastholdes i fællesskab (Allard-Poesis 2005: 173).

For at håndtere denne forståelse af, hvordan mening skabes, vil jeg her, som tidligere nævnt, anvende begrebet *sensemaking*. Et begreb, som en række forskere med interesse for organisering og forandring arbejder med. Sensemaking kan beskrives på følgende måde: *“Sensemaking is the attribution of meaning to some target (e.g., events or other social stimuli) via the placement of this target into a mental framework (Starbuck and Milken, 1988, Weick, 1995: 4-5).”* (Pratt 2000, 463). Og at sensemaking samtidig er en løbende proces, igennem hvilken aktører skaber deres handlinger og forsøger at påvise handlingernes rationalitet for aktøren selv, såvel som for omgivelserne (Weick, 1993a/2001:11 refereret i Allard-Poesis 2005, 171). Endvidere er det væsentligt, at handlinger, kommunikation og refleksion foregår i cykler, som gentages, overlapper hinanden og fører frem til, at vi i fællesskab forstår (Weick et al. 2005, 412). *“When we say that meaning materialize, we mean that sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environment are talked into existence.”* (op. cit: 409). I et strategisk perspektiv er det væsentligt at være opmærksom på, hvorledes noget bliver til en begivenhed/event for organisationens medlemmer, og hvad det betyder, at noget er blevet defineret som en event. (op. cit: 410).

I høj grad inspireret af Weicks arbejder bliver strategi her set i et sensemaking perspektiv og dermed som et fænomen, som skal forstås som skabt gennem en kollektiv, inter-subjektiv proces, hvor forståelser brydes for om muligt at nå frem til en fælles forståelse. Men det er ikke en proces, hvor alle aktiviteter er åbne og formaliserede, idet mange dagligdags praksisser er bygget ind i rutiner og sker i processer, der ikke tiltrækker en eksplicit opmærksomhed (Weick et al. 2005: 415). Det er i stedet interpersonelle processer, som er en del af den daglige praksis i virksomheden, og hvor noget nyt forstås inden for den eksisterende kontekst med den intention at bryde denne kontekst.

For at kunne detaljere denne sensemaking som et centralt element i, hvorledes strategi kommer til at give mening, skal to andre begreber tages i anvendelse. Det første, som er sensegiving, kan ses som knyttet til sensemaking gennem, at der er tale om to komplementære og reciproke funktioner (Rouleau 2005: 1415). Det kan imidlertid diskuteres om det ikke vil være bedre at se sensemaking som en art overbegreb og sensegiving som en delmængde. Samtidig har begge begreber en anknytning til mere implicite processer i en organisation: *“However, sensemaking and sensegiving also result from unconscious processes that are related to actors’ practical experience (Gioia and Mehra, 1996). In fact, tacit knowledge seems to be as important to sensemaking and sensegiving as the explicit, conscious knowledge that surrounds the intended strategic change.”* (Rouleau 2005: 1416). Her er det vigtigt tillige at være opmærksom på, at såvel sensemaking som sensegiving er meget andet end organisatoriske strukturer fastlagt af ledelsen (op cit: 143).

I forståelsen af strategiske processer med deres vigtige rolle i at skabe brud på den eksisterende kontekst er det imidlertid væsentligt at være opmærksom på, at endnu en proces af en ganske anden type er nødvendig: *“.., sensebreaking involves the destruction or breaking down of meaning. Additionally, just as sensemaking is grounded in identity construction, sensebreaking involves a fundamental questioning of who one is when one’s sense of self is challenged.”* (Pratt 2000:464). Men også, at sensebreaking ikke alene vil føre til nogen ny realiseret strategi, men kun til, at aktørerne efterlades i en situation af usikkerhed. Først når en sensebreaking efterfølges af noget, der kan blive en ny, fælles sensemaking, kan processen føres frem til et succesfuldt resultat: *“Sensebreaking is an important part of managed identification, since it creates a demand for identity work and identity material. However, sensebreaking can, according the Pratt, only initialize identification. It cannot bring it to an end. Identification is put to an end by various processes of sensemaking (Weick, 1995; Pratt 2000) “* (Kärreman & Alvesson 2004: 168).

Når der her i relation til strategising lægges mindst den samme vægt på sensebreaking som på sensegiving, er det ud fra en erkendelse af, at sensegiving uden sensebreaking er i stor risiko for udelukkende at skabe nye formelle strategier, som ikke får nogen betydning i praksis, bl.a. fordi sensegiving netop ikke kan gennemføre, hvis kun den ene part medvirker. Til gengæld er både det

nødvendige, men tillige det vanskelige i at arbejde med sensebreaking, at den nye strategi skal sættes igennem på en måde, så den bryder igennem den eksisterende kontekst for at skabe en ny kontekst, og her er det ikke alle organisationer forundt at have en kultur som understøtter en sådan opgave (Pratt 2000: 469). Med udgangspunkt i strategisk forandring i virksomheder, vil der være brug for succesfuld sensemaking for at få en ny strategi til at fæste rod. Det handler om, at medarbejdere og ledere på nye måder skaber en positiv identifikation med organisationen (Pratt 2000: 476). For at opnå noget sådant, er det imidlertid væsentligt at indse, at strategisk sensemaking via sensebreaking ikke er et brud på enhver kontekst, idet sensemaking er en proces, der er afhængig af og spiller sammen med den eksisterende kontekst, og dermed er bundet til nogle underliggende, historisk skabte forventningsstrukturer (O'Leary & Chia 2007: 393)... *"Sensemaking accounts take place within socialcultural contexts. They are motivated by a need for achieving economy, coherence, consistency, and hence legitimacy in our thoughts and actions. But like much of social life, such mental connections have to be continuously enacted, re-enacted, and subsequently modified by alternative experiences and insights on an ongoing basis."* (op. cit: 394). Det hænger sammen med, at det hverken er særligt realistisk eller hensigtsmæssigt i de fleste virksomheder i forbindelse med arbejdet med en ny strategi at forsøge at skabe en total omkalfatring af organisationen. En række af de eksisterende kontekster vil til enhver tid fortsat skulle have betydning i arbejdet med at udvikle strategi, marked og organisation.

Ses dette i et ledelsesperspektiv er det væsentlig at være opmærksom på den betydende rolle, ledelsen af en virksomhed har i at få denne sensemaking gennem sensebreaking og sensegiving til at fungere hensigtsmæssigt. En forståelse af den vigtige rolle, ledelse spiller i sensemaking, er en vigtig brik til at forstå, hvad der foregår i organisationen (Pye 2005: 46). Dette skal imidlertid ikke lede til nogen urealistisk, præskriptiv forestilling om betydningen af ledelse i forbindelse med strategiske processer: *"From the perspective presented here, 'managing' change is less about directing and controlling and more about facilitating recipient sensemaking processes to achieve an alignment of interpretation."* (Balogun & Johnson 2005: 1596). Dette understøtter, at selv om det at se strategisering som en sensemaking proces sætter fokus på ledelsesprocesserne, så vil det være således, at den form for ledelse, som skaber sensemaking, i høj grad arbejder med at facilitere processer, som foregår mellem en bred kreds af virksomhedens medarbejdere.

Med udgangspunkt i servicevirksomhedens strategiproces, skal det understreges, at allerede den første udpegning af de seks strategiske områder i høj grad arbejder ud fra en kobling mellem makro- og mikro, eller med andre ord mellem virksomhed og omgivelser. Det sidste skal såvel forstås som kunder, arbejdsmarked og konkurrenter. Det er en naturlig måde for ledelsen at forstå, hvorfor der skal arbejdes med at udforme en strategi. Virksomheden skal gennem en sådan strukturering og formalisering blive bedre til at konkurrere på de væsentlige områder ikke mindst for at skaffe og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Men samtidigt er der tegn på, at allerede i denne tidlige fase opfattes disse relationer i forskellige kontekster alt efter, hvilke ledere, der ytrer sig. Det virker som om den funktionsleder, nemlig kvalitetschefen, der de første faser var en drivende kraft bag strategien, i praksis var mere orienteret mod interne forandringer end den største del af ledergruppen. Helt tydeligt bliver forskelle i kontekst imidlertid, da den nye HR-chef ansættes, idet hun understøtter et internt forandringsprogram, som i høj grad går på udvikling af ledelseskompetence og værdibaseret ledelse. Her viser der sig tydelige forskelle til en mere moderat og bred tilgang til de seks områder hos visse andre ledere.

Både den retning, der får den dominerende rolle og diverse mindre betydende retninger knytter sig til praksis og er betydningsfulde i den ændring i praksis, der finder sted. Hvad der giver mening, kobler sig til kendt praksis og dermed til de mentale skemaer, der gør bestemte praksisser kendte og familiære. I hele den strategiproces, der løber hen over 2007, er det tydeligt at se, at der hos nogle ledere sker en betydelig ændring i, hvad der for dem er kendt og familiært. Det drejer sig om den vægt, der gradvist lægges på uddannelse, værdiarbejdet og akademi. Men der eksisterer tillige ledelsespraksisser, der holder sig tættere til det i forvejen kendte. Det handler om den overordnede ledelsesfilosofi i virksomheden, om forholdet til kunderne og omkring de generelle ledelsesstrukturer, der i hovedsagen knytter sig til salg og teknologi. På sin vis kan der ses en udvikling i retning af, at de områder, der knytter sig til de mindre betydende retninger i strategiarbejdet, om

ikke bliver usynlige, så på en måde går i en form for dvaletilstand, men samtidig fungerer de løbende som operativ praksis. De ledere, der ikke så aktivt følger den mest tydelige strategiske diskurs i virksomheden om kompetenceudvikling og værdier, trækker sig på en måde tilbage til kendte operative positioner og deltager tilsyneladende mindre aktivt i strategiarbejdet.

Det er væsentligt her at være opmærksom på, at uanset arbejdet med strategien i virksomheden, så finder der kontinuert en lang række andre praksisser sted i organisationen. Det gælder ikke mindst den daglige drift, som i inkrementelle skridt gradvist udvikler sig, og dermed sender impulser ind mod de strategiske processer. En virksomhed er hele tiden i små skridt på vej til at blive (become) noget andet, og dette andet berører tillige de seks prioriterede strategipunkter og den praktiske forståelse af disse, f.eks. viste de daglige aktiviteter med tilknytning til ønsket om at opbygge større loyalitet hos kunderne ikke nogen særlig positiv udvikling med henblik på at skabe betingelser for at gennemføre den del af strategien. Så da der samtidig ikke synes at ske nogen effektiv understøttelse på ledelsesniveau af denne del af strategien, forsvinder den gradvist som noget, der skaber mening. Modsætningsvist gælder det omkring lederuddannelse, at den vægt, som organisationen lægger på dette område, både repræsenteret ved aktivitet fra den administrerende direktør og ikke mindst fra HR-chefen, tydeligvis bliver øget. Derved bliver denne del af den strategiske aktivitet på forskellige vis processuelt betydningsstættende for stort set hele den samlede ledelsesgruppe og tegner samtidig for nogle af lederne et egentligt nyt billede af organisationen.

Dette berører den samlede sensemaking, der finder sted i virksomheden. Den sensemaking er i høj grad præget af virksomhedens konkrete historie med dens iværksættertræk og dens stærke leder, som særligt tidligere dannede mening for de medarbejdere, der har været ansat i en længere periode. Når fokus sættes på de operative ledere, der fandtes i den udvalgte region, er identiteten for dem knyttet til, at virksomheden har, eller måske til en vis grad, har haft en særlig kultur, som det er værd at samles om, men samtidig, at organisationen nu er blevet så stor, at denne kultur bliver stadig mere utydelig. Det er på den ene side noget, som bliver mødt med en vis bekymring, men tillige med en indstilling om, at den bekymrende udvikling er en god grund til at søge at skabe et nyt grundlag – en ny mening med virksomheden. Derfor er der også en overvejende positiv holdning blandt lederne på det operative niveau om at arbejde for forbedring af virksomheden og ledernes egne kompetencer.

Denne sensemaking kan ses helt ned til svarene på den trivselsundersøgelse, der er det centrale fokus i dette paper, men til gengæld er det tydeligt, at der i strategien tillige kunne ligge ansatser til sensebreaking, selv om det ikke præsenteres som sådan. Både på organisationsniveauet som på delorganisationsniveau er det tydeligt, at den sensegiving, der indgår i den strategiske proces, handler om, at organisationen i hovedtræk vil forblive den samme, bare forstået som forretningsmæssig mere effektiv. Der skal sættes mere på de kendte ydelser i nye kombinationer, der skal kobles tættere til betydende kunder, der skal arbejdes hårdere på at fastholde den gode arbejdskraft, og der skal først og fremmest tænkes forretning. Det skal så i høj grad gøres gennem en række interne forandringer.

Set i et sensemakingperspektiv kan spørgsmålet rejses, om dette i det hele taget repræsenterer en ny strategi, der arbejdes aktivt for gennemførelse af, eller om det alene en eksplicitering af, hvad der allerede gøres. Det spørgsmål kan der ikke gives et, men flere svar på. Den samlede proces er for flere ledere ikke ny i sit indhold, men der er tydelige tegn på nydannelser i organisering af processen gennem såvel ekspliciteringen af det strategiske tema og i de udviklings- og uddannelsesaktiviteter, der på ledelsesplan er noget absolut nyt i virksomheden. Hvis der i den sammenhæng skal ledes efter sensebreaking, så er den til dels udsprunget af den linje, som HR-chefen er advokat for, og hvor ekspliciteringen af værdierne bliver set som en anden og ny måde at tænke arbejde og samarbejde på. Men, når udtrykket "udsprunget af" anvendes, hænger det sammen med, at vægten på værdierne og ledertræningen på den måde får vakt nogle andre forestillinger til live. Forestillinger, som går på, at organisationen skal ledes på en anden måde med langt mere vægt på selvstændig beslutningstagning i de enkelte afdelinger og regioner og dermed med en øget decentralisering af ansvar og indflydelse. Dette bliver kombineret med tanker om, at der skal ske ændringer i relationerne til kunderne fra den nuværende iværksætterprægede politik med direkte kundekommunikation, som det absolut afgørende, og til en politik, som lægger mere

vægt på en sammenhængende opgaveløsning. Denne form for sensebreaking kan i en periode mere end fornemmes i dataene vedrørende den decentrale deployering af værdier og ledelseskompetence helt ud til medarbejdertrivselundersøgelsen og den opfølgning, der finder sted på denne i den region, der er i fokus her.

På flere måder kan den strategiske strømning i princippet ligestilles med de principper for ledelse via sensemaking, der er citeret fra Annie Pye tidligere. Men når der som her undersøges ud fra et praksisperspektiv, er det selvfølgelig væsentligt tillige at se på, hvordan udviklingen forløb i praksis, og her er billedet mindre tydeligt. Som processen udvikler sig, er det klart, at der udvikler sig en art "teori" om en måde at få virksomheden til at fungere bedre på. Den teori, som er støttet af HR-chefen, bl.a. af den regionsledelse, der er i fokus her, og af visse andre mellemledere, bliver båret frem gennem en bestemt fortolkning af de syv værdier og tillige af nogle af de emner, der er indlagt i de ledelseskurser, der bliver afholdt. Men samtidig er der i andre dele af ledelsen, mest prominent repræsenteret ved den administrerende direktør, en forståelse af, at hele den strategiske proces alene skal føre til, at den hidtidige ledelsesstil bliver ekspliciteret, så alle kan forstå og tillige arbejde efter dens principper. Det kan ses i den måde, at den administrerende direktør i sit sidste halvår i direktørstolen arbejder på at undgå, at processen fører til for meget "non-sense", som derefter skal renses ud.

Set som sensemaking kan det siges, at direktøren kommer til at stå som en form for sensebreaker mod den sensebreaking, der for nogle ledere ligger som en del af, eller en mulighed i, de strategiske handlingsplaner. Og på den bliver der tale om et ret kraftigt forsvar fra den del af ledelsen, repræsenteret af den administrerende direktør, mod at ændre den praksis, der efter deres opfattelse har præget virksomheden med succes gennem mange år. Det, direktøren og med ham flere af de andre ledere i toppen vil, er ikke at skabe en ny sensemaking gennem sensebreaking og derefter følgende sensegiving. Processen er af den gruppe i langt højere grad set som en måde at fastholde virksomhedens kultur også efter, at den administrerende direktør er trådt fra. Men samtidig kan det se ud som om de to hovedstrategier først bliver forstået af de to grupperinger i løbet af processen. Anskuet på den måde, starter den strategiske sensemaking i 2006 fra et fælles udgangspunkt og tager derefter i 2007 - 8 på mindst to forskellige rejser, der delvist er viklet ind i hinanden, og hvor den, som i en periode ligger underdrejet i den sidste ende kommer til at (for-)blive den meningsbærende og dermed medvirker til at holde virksomheden mere eller mindre på sin oprindelige kurs.

REALISERING AF STRATEGI: HVAD REALISERES OG MED HVILKE MIDLER?

Det kan konstateres, at arbejdet med strategi kræver betydelige ressourcer og en god mængde kommunikation. Der er endda dem, som har hævdet: *"If 'storytelling is the preferred sensemaking currency of human relationships among internal and external stakeholders' (Boje, 1991: 106) then surely strategy must rank as one of the most prominent, influential, and costly stories told in organizations."* (Barry & Elmes 1997: 430). Om det er en rimelig konstatering, kan selvfølgelig diskuteres, men under alle omstændigheder er arbejdet med strategi – direkte som indirekte – aktiviteter, der i perioder i betydelig grad optager en organisation, og som ikke kun medfører økonomiske omkostninger, men i mange tilfælde også omkostninger af anden art..

Hvorfor det er således, hænger sammen med, at formålet med strategising og organisering er at ændre medarbejdere og lederes adfærd, aktiviteterne er ikke mål i sig selv (Pye & Pettigrew 2006: 585), selv om det af og til i visse tilfælde kan se sådan ud. Med andre ord er strategising en aktivitet, der går dybt ind i organisationens måder at fungere på. Dette kan yderligere uddybes gennem, at organisering handler om gennem strukturændringer at påvirke organisationens identitet, kultur og interesser (Jarzabkowski & Fenton 2006: 632). Med det udgangspunkt kobles strategising endnu dybere til forandring af den centrale dynamiske kerne i en organisation. - og det, der på den måde skal realiseres, er en anderledes måde at forstå og handle i denne. Denne kobling er samtidig forbindelsen til de motivationelle sider i organisering og derfor til de krav, dette stiller til en strategi, som omfatter evnen til, at den eksisterende smag og de eksisterende interesser aktiveres som en positiv kraft. Det betyder mere end, om strategien er præcis og at dens resultater kan forudsiges i detaljer (Barry & Elmes 1997: 439).

Det her fastlagte perspektiv på strategi som praksis åbner på den måde også for, hvorledes disse ændringsprocesser i organisationen skal forstås, nemlig som situerede, socialt gennemførte aktiviteter (Jarzabkowski et al. 2007: 1), hvilket henleder opmærksomheden på, at organisationsændringer gennemføres konkret og har konkret betydning for den enkelte medarbejder, og at det tillige betyder noget for den kurs, virksomheden og evt. branchen slår ind på, og dermed for virksomhedens overlevelses- og vækstmuligheder (op. cit 2007: 14). Med andre ord fastlægges der her et ændringsperspektiv, som har rødder tilbage til pragmatisk teori, og som derfor understreger den aktive deltagelse af organisationens medlemmer, som er nødvendig for at få processerne til at fungere.

Et element, som ikke er til at overse, er i den sammenhæng, at en organisation skaber identitet for dens enkelte medlemmer og for medlemmerne som kollektiv. En sådan identitet kan være mere eller mindre stærk alt efter organisationens formål, kultur og ledelsesfilosofi. Men det er samtidigt således, at et skift i strategi i organisationen for at være virkningsfuld skal være med til at skabe ændringer i den enkeltes identitet. (Carter et al. 2008: 94). Denne tilgang til identitet kræver imidlertid tillige, at det gælder, at identitet ikke er noget permanent, men noget der i høj grad er variabel og som udvikler sig i takt med organisationens udvikling (Weick et al. 2005: 416). Det er en konstatering, der på nogen måder kunne se ud til at være i uoverensstemmelse med sådanne empiriske observationer, hvor resultater af en strategi som identitetsskabende er nærmest usynlige. Men det, som illustreres, når identiteten tilsyneladende ligger fast, kan i mange tilfælde være et billede af en mislykket diffusion af strategi ud i organisationen.

Måden dette skal forstås på, kan tage sit udgangspunkt i, at det handler om kommunikation (og dermed også en indirekte henvisning til Larsen 2008): *“Organizations are built, maintained, and activated through the medium of communication” (Weick, 1990/2001: 136).* (Allard-Poesis 2005: 174). Det handler samtidig om ledelse i den forstand, at det, at kommunikation af strategi indeholder et guidende element, spiller en rolle i alle organisationer, og derfor er det afgørende, at der eksisterer en ledelsesfunktion med en intention om forandring, når forskellige ideer til forandring skal samles for at kunne virke sammen (Mintzberg 1985: 263) og *“..the ultimate goal of strategizing and organizing is change, a political learning process, enacted through leadership”* (Pye & Pettigrew 2006: 588)

Nu kan det næppe forstås som ledelse lig med at give ordrer, idet den samlede proces handler om opbygning af koncensus (/sensemaking) gennem gentagne runder af forhandlinger, som alle vedrører den sociale konstruktion, der i sidste ende giver mening (Berger and Luckman 1966 refereret af Gioia. & Chittipeddi 1991: 434). Derfor vil ledelse anvendt på realisering af strategi kunne ansues på følgende vis: *“To see more clearly the organizational complexities associated with mindfulness, consider Robert Chia’s (2005) insightful description of managing, “Managing is firstly and fundamentally the task of becoming aware, attending to, sorting out, and prioritizing an inherently messy, fluxing, chaotic world of competing demands that are placed on a manager’s attention.”* (Weick & Putnam 2006: 276).

Denne vægt på ledelse har ikke mindst at gøre med, at strategi forstået som forandring af centrale organisatoriske og individuelle forståelses- og handlemønstre rører ved noget afgørende i både forståelse og handling, ikke mindst fordi sensemaking og organisering konstituerer hinanden (Weick et al. 2005:410) og som sådan bl.a. vil udløse rollekonflikter i organisationen, der kan skade udvekslingen af information og den interpersonelle tillid (Floyd & Lane 2000: 173) Det hænger sammen med, at hver del af en ny strategi er forskellige fra den eksisterende – formelle eller uformelle – strategi både i tidshorisont og værdier, hvilket vil understrege forskel i opfattelser og i sidste ende modsætninger og konflikter (op. cit: 162)

Sådanne konflikter inkluderende både roller og aktiviteter og har flere forskellige udspring, hvoraf et vil være organisationens historie, og måske vil det være sådan, at i og med at organisationen blive ældre, vil sensemaking i stadig højere grad blive lagt fast (Wilson & Jarzabkowski 2004: 18) samtidig med, at strategising med sit forandringsperspektiv hele tiden berører modsætninger, som indtil da har befundet sig i en form for balance (Jarzabkowski & Fenton 2006: 634). Dermed røres der også ved centrale elementer i det, der gør en organisation effektiv: *“Commitment, in turn, can provide a powerful context for sensemaking as “diverse cognitions become organized into*

those that support the [committed] action, those that oppose it, and those that are irrelevant to it" (Weick, 1995: 159)." (Pratt 2000: 474). På den måde kan sensemaking og sensebreaking igen indføres som et element i forståelsen af de konflikter, der kan opstå i forbindelse med strategising. Det skaber et behov for, at strategising i praksis udføres som en proaktiv proces, som arbejder ind over de konflikterende sensemakingprocesser. Og at der satses på en kombination af menings-skabende elementer, så der ikke kun arbejdes med en sensebreaking, idet det kan skabe en form for fremmedgørelse blandt medarbejderne, men at der arbejdes i en kombination med sensegiving, så den tidligere omtalte ny-identificering med organisationen kan finde sted (Pratt 2000: 483).

Dette fører til en beskæftigelse med de elementer, der er aktive i strategising processer. For at få denne proces til at fungere, er det væsentligt, at der i enhver proces findes et aktivt medspil af mennesker (Human agency) (Petttigrew 1992: 10) og at det handler om, at organisationen skal kunne identificere sig med den ny strategi inden for den herskende dynamik. Noget som ydermere handler om, at denne identifikationsproces er dynamisk (Pratt 2000: 485) og opfylder to forudsætninger for at den virker: at medarbejdere og ledere kan tro på den (credibility), og at den har en nyhedsværdi (defamilization) (Shklovsky refereret af Barry & Elmes 1997: 434). Set i et Barry & Elmes perspektiv, men tillige understøttet af andre (Rouleau 2005: 1432), handler det om at se strategising som en proces, der arbejder med narrativer, historier og diskurser, som af ledelsen præsenteres for de forskellige stakeholders omkring de strategiske ændringer.

I praksis betyder det bl.a.: *"Consequently strategists find themselves having to disguise the inherent fictionality of their stories. After all, who wants to think they are merely playing out a clever tale, especially when great sums are at stake."* (Barry & Elmes 1997: 434). Her rører den teoretiske strategidebat ved et meget afgørende punkt, ikke mindst hvis det tages i betragtning, at det for ti år siden blev udtrykt som en forventning (op sit.: 442), at de, som forfatter strategien og dens drejebog, bliver tvunget til at se, at der i virksomheden bliver stadig mindre plads til kommunikation af sådanne budskaber, så derfor må der i stigende grad lægges vægt på at skabe strategisk forandring gennem engagerende, levende og kunstneriske historier. Det var måske ikke den mest synlige problemstilling i strategising processen i servicevirksomheden - selv om den omfattende uddannelsesvirksomhed kan tolkes i den retning - men samtidig spiller dette tema indirekte ind i diskussionen af, hvad der lykkedes og ikke lykkedes, og hvilke hypoteser, der kunne pege på i relation til, hvad der blev realiseret og hvilke midler, der synes virkningsfulde.

Med hensyn til, hvad der realiseres og hvordan i servicevirksomheden, skal det først bemærkes, at de samlede virkninger af strategising på praksis næppe kan vurderes før længe efter strategiprocesen er blevet til en implicit del af virksomhedens daglige repertoire. Samtidig vil det være således, at nogle af virkningerne vil have en langtidseffekt, men andre vil være temmelig kortlivede. Men når det er sagt, skal det også bemærkes, at denne proces over de to år, den er blevet undersøgt, i høj grad kan siges at have rørt op i processerne omkring ledelse af forretningen. Det spørgsmål, der derfor kan stilles, bliver, hvilke omkostninger medførte denne aktivitet. Her er det imidlertid interessant, at det fra første færd var den administrerende direktørs mål, at de direkte omkostninger ved strategiprocesen ikke måtte overstige den bevilling, som virksomheden fik fra Vækstrådet. Målt i økonomiske termer er det en bestræbelse, virksomheden har forsøgt at leve op til gennem hele processen, men om det er overholdt, kan kun måles efter fastlæggelsen af, hvad der beregnes som nye aktiviteter, der burde ligge inden for bevillingsrammen – og det har der gennem hele processen været forskellige opfattelser af i ledelsen.

Samtidig har processen både skabt omkostninger og ressourcer. Ressourcer i den forstand, at virksomheden har erhvervet kompetencer, der ikke alle alene kan siges at ligge inden for de mål, ressourcerammen var planlagt til at dække. Her kan tænkes på den kompetence, som processen har givet til ledelsesfunktionen generelt, og der kan tænkes på den HRM-kompetence, der er erhvervet. Endelig kan der tænkes på den eksplicitering af kompetencer, ressourcer og strukturer, der kunne anvendes til, at den nye direktør, der overtog ledelsen af virksomheden i 2008, eksplicit fik et detaljeret billede af strategien overleveret. Men samtidig vil spørgsmålet om balancen mellem omkostninger og "indtjening" via selve strategiprocesen kunne tages op til vurdering, og her skal indtjening og omkostninger i høj grad vurderes via den ændring i adfærd, der har kunnet konstateres. Det sker ud fra den betragtning, at med det interne udviklingsigte, strategien efter-

hånden fik, kan de direkte virkninger for omsætning og pekuniær indtjening fra dette felt ikke måles endnu.

Det store spørgsmål bliver så, hvordan strategien har indvirket på identitet, kultur og interesser. Det gælder helt ud til, om det er lykkedes gennem reformeringen af organisationen også at reformere den identitet, som medarbejderne henter fra virksomheden. Skal der her startes på det mest decentrale niveau, giver medarbejdertrivselsundersøgelsen et delvist positivt, men samtidigt blandet resultat. Det nære samarbejde og arbejdsopgaverne vurderes i 2008 efter en betragtelig periode med deployering af strategien meget positivt af den operative ledelse og arbejdsmiljøet vurderes ligeledes positivt. Der sættes også pris på de uddannelsesaktiviteter, processen har sat i værk. Til gengæld er svarene, hvad angår den regionale ledelses funktion, mere blandede, og selv om den øverste ledelse roses for sine visioner, mener lederne i yderste geled ikke, at topledelsen formår at omsætte sine visioner i relevante interne ændringer. En fortolkning af dette kan være, at kompetenceudviklings- og værdiprocesserne for disse decentrale ledere mere har betydet, at de har lært en række konkrete redskaber til lokal brug, end at der er sket en afgørende ændring i forståelse af den samlede organisation.

Casen giver tillige mulighed for at måle på en anden vis, idet, som det blev angivet i casebeskrivelsen, gik arbejdet med medarbejdertrivslen stort set i stå efter seminaret. Det kan uden tvivl tolkes derhen, at regionen som en del af virksomheden ikke er kommet så langt, at den af sig selv kan fungere som en selv bærende udviklingsenhed, specielt efter, at dens chef har forladt virksomheden og er blevet erstattet af en anden. Nu er det imidlertid et spørgsmål, hvor meget der kan lægges i det, idet den samlede ledelseskapa-citet er, tilsyneladende, samtidigt blevet mindsket, om end ufrivilligt, i denne proces. Mere bemærkelsesværdigt er derfor, at ledere både på operativt, regionalt og funktionsniveau er fratrukket deres stillinger. Om det har noget at gøre med den strategiske proces, kan selvfølgelig ikke besvares entydigt, men der er noget som kunne tyde på, at vanskeligheden ved dels at genoprette den "gamle" kultur og vanskelighederne ved at skabe en egentlig ny kultur har fået ledere til ikke længere i tilstrækkelig grad at kunne identificere sig med virksomhedens nuværende normer og værdier i praksis.

Selv om disse brud kan have en lang række individuelle begrundelser og derfor ikke entydigt kan kobles til den strategiske proces, så kan de i hvert fald sige noget om den måde, strategien er blevet spredt ud i organisationen og effekten af de midler, der har været anvendt. Set ud fra en teoretisk vinkel handler det om, hvordan en strategisk forandring kobler sig til og aktiverer de positive kræfter for realisering af strategien, der findes i organisationen, og hvilke midler, specielt ledelsen har taget i anvendelse for at skabe de situerede, sociale forandringsprocesser, som en pragmatisk filosofi ville anbefale. Eller udtrykt i et andet sprog, den mikro-politiske læringsproces, der skal til for at få sensemaking processer til at virke i den ønskede retning..

Set i et praksisperspektiv handler dette om, at skabe en tæt kobling mellem de daglige aktiviteter og de ideer til ændring, der er sat på dagsordenen. Her er det interessant at bemærke, at den proces, der foregår i den regionale gruppe af operative ledere og deres ledere i perioden op til foråret 2008 i høj grad fungerer på dette plan. Deres møder ændrer hen over en længere periode karakter, således at strategiske og operative spørgsmål i stadig højere grad bliver set og behandlet i sammenhæng. Det betyder tydeligvis en form for internalisering af strategiske temaer. Men tilsyneladende bliver denne linje ikke fastholdt, hvilket maj 2008 seminaret viser. Det kan være flere sammenhængende grunde til dette. Dels er realisering af, at presset fra kunder er blevet større og dels at relationerne til den overordnede ledelse bliver mere uklare, afsluttende med at flere af lederne forlod virksomheden.

Spørgsmålet er imidlertid mere grundlæggende, om der har været tilstrækkelig ledelseskapa-citet og –kompetence til at lede i den betydning, som er refereret ovenfor, hvor ledelse af forandring i mindre grad handler om at dirigere og styre og mere om at facilitere sensemaking processer for at skabe enighed om fortolkninger. Når dette spørgsmål rejses i relation til den konkrete case, hænger det sammen med den fare, der altid eksisterer for, at internalisering af ekspliciterede værdier mislykkes. Det er indtrykket, at den store vægt, som ledelsen i processen har lagt på at gøre de syv værdier eksplicite og klare og at sprede dem ud i organisationen, ikke bliver fulgt op af en tilstrækkelig træning for ledere på alle niveau i at understøtte internaliseringen hos sig selv og hos

andre. Derfor kommer værdiarbejdet på sin vis til at forblive en instrumentel aktivitet, der kun i begrænset grad bliver knyttet til den motivation, der driver virksomheden. Hvilket i øvrigt kan siges at være meget i tråd med opfattelsen hos en del af ledelsen om, at disse værdier allerede før deres eksplicitering var internaliseret i organisationens kultur.

Dette rører ved et mere omfattende spørgsmål, som går på samspillet mellem sensemaking og organisering. Indtil strategiprocesen starter i virksomheden, ser det ud som om, der er et tæt samspil mellem disse to fænomener. Sensemaking sker tidligere gennem den administrerende direktørs beslutninger og aktiviteter i form af opkøb af konkurrenter, kontakt til værdifulde kunder og beslutningstagning sammen med enkelte funktionsledere. Det blev gennem en 25årig periode til virksomhedens løbende organisering. Men med strategiprocesen ændres dette for nogle ledere, men ikke nødvendigvis for direktøren, karakter. Virksomheden skal for dem forandres gennem en mere bevidst strukturering. Processen starter som tidligere nævnt i en fælles prioritering i form af de seks temaer. Men, måske fordi så mange ledelsesaktiviteter indtil da var foregået nærmest implicit, er der et relativt bredt fortolkningsrum for, hvordan forandringer de seks områder skal praktiseres, og dette rum bliver udnyttet på forskellig vis.

Dette kan ses som en form for åbning af feltet for modsætninger. Modsætninger, der kan have ligget i organisationen over længere tid, men i form af en balance. Modsætninger mellem forretningsområder, modsætninger mellem regioner, modsætninger mellem top og bund og modsætninger mellem funktioner. Sådanne modsætninger er ganske almindelige i enhver virksomhed, de er ikke skadelige, og de er i bund og grund en forudsætning for, at organisationen kan udvikle sig videre. Men de skal håndteres, særligt når de kommer i ubalance, og det er netop, hvad en strategisk ledelsesproces er til for. Dels ved at bringe sådanne modsætninger op og dels ved at bruge dem til at skabe hensigtsmæssig forandring. Et af de spændende aspekter ved servicevirksomheden er netop den måde, disse ubalancer kom i svingninger på. Og dermed den måde, hvorpå nye elementer kom ind i virksomhedens strategi, og måske ud igen.

Set som et eksempel på strategiarbejde i praksis blev ledelsen i virksomheden i løbet af processen stadig mere tydelig delt i to grupper. Frem til forsommeren 2007 er skillelinjerne ikke særligt tydelige, men det blev de efterhånden som værdiprocesen kommer i gang. Skellet bliver på den måde dannet mellem en gruppe, som mest er iagttagere og en gruppe, som er de drivende i værdi- og lederuddannelsesaktiviteterne. Delingen kan også defineres som gående mellem de, der vil fintune organisationen, og de, der vil reorganisere. I en lang periode frem til slutningen af 2007 kan det se ud som om en reorganisering vil blive resultatet, men fra det tidspunkt og til den nye direktør tiltrådte ligner processen mere en frisering af organisationen, så den var pæn og fit til overtagelse for den nye direktør. Det, at ledere fra "reorganiseringstilføjelsen" på alle ledelsesniveauer forlader virksomheden, kan tillige pege i retning af, at selv om virksomheden ikke er den samme, som da den startede processen, så har den fastholdt mange af de balancer, som prægede den tidligere. Det spændende er så, hvorledes disse balancer kan og skal fastholdes efter, at ejeren har forladt direktørstolen og overladt den til en udefrakommende.

BRUDFLADER I PRAKSIS OG PARADOKSER I TEORI

Ud fra en praksisvinkel vil arbejdet med strategi som en forudsætning have, at der jævnligt opstår brudflader mellem det gamle og det nye, idet strategi altid indeholder noget nyt, som hvis den gennemføres, har betydning for operationer i organisationen og eksisterende rutiner. Strategi er et angreb på den eksisterende praksis. En strategi, som ikke vil medføre ændringer på disse områder, kan ses som en form for pseudostrategi eller en ren fastholdelse af en gældende strategi. Men samtidig er strategi noget, der i betydelig grad opstår ud fra det kendte og eksisterende enten gennem noget, som i organisationen opfattes som et tilskud fra dens omgivelser eller også ved, at noget af det kendte internt bliver vendt på hovedet og på den måde skaber erkendelse af nye muligheder. Denne erkendelse opnås først, når aktørerne har forstået det gennem at have udtrykt det, for at konkretisere det tidligere citat af Karl E. Weick.

Brudflader

Med det billede af strategi, der tegnes her, er det samtidigt således, at flere strategier ud fra forskellige erkendelser og med forskellige intentioner kan dukke op enten samtidigt eller sekventielt. Det betyder, at der kan opstå brudflader, hvor forskellige strategiske tiltag støttes af forskellige grupper i virksomheden og i ledelsen, og at en serie af strategiske ideer kan betyde, at strategising processen hele tiden får nye indspark, som ikke nødvendigvis er kompatible med det indhold, strategien hidtil har haft. Dette er med en vis tydelighed eksemplificeret i casen. Når den strategiske proces skal ses som ikke-lineær, hænger det sammen med en kombination af, at processen foregår med meget usikker og ufuldstændig information, og at forskellige nye ideer til dele af strategien hele tiden gøder processen. Dette kunne have været behandlet mere indgående via konkrete eksempler fra casen - og vil forhåbentlig blive det senere - idet sådanne nye ideer kan udfolde sig i hele feltet af brudflader fra meget teknikprægede alternativer til rene sprogspil.

Sådanne brudflader kan ikke kun konstateres mellem forskellige operative aktiviteter og de redskaber/teknikker, de skal håndteres ved hjælp af, som f.eks. i seminaret i regionen. De vil også i flere tilfælde føre til brudflader af en mere grundlæggende kognitiv karakter. Det hænger sammen med, at strategi, som nævnt tidligere, handler om ændring af vaner og af taget-for-givet forestillinger. Der er et tæt samspil mellem den måde, operationer udføres på, og de forestillinger, der gøres omkring den måde, de udføres. Strategisk praksis handler om, at ændrede handlingsmønstre skaber ændrede tanker, og at nye tanker skaber nye handlingsmønstre. Men også her er der tale om en proces, der foregår i en brudflade mellem handling og tanke ved, at opmærksomheden om strategiske muligheder vækkes, idet ændring af den ene side ikke på nogen deterministisk måde styrer den anden side. Men det vil samtidigt kunne vække interesse for netop at undgå at bestemte muligheder udnyttes. Processen kan ses som en række sekvenser, hvor både handling og tanke ændrer sig i løbet af processen, og hvor strategien søger at sætte sit aftryk på dette, men hvor resultatet i det, Mintzberg kalder en realiseret strategi, altid vil blive noget andet end det oprindeligt forventede. Det var helt tydeligt i casen, hvor arbejdet med strategien f.eks. aldrig i praksis kom til med samme intensitet at omfatte alle seks områder.

Disse brudflader dannes i de mønstre af sociale og kulturelle relationer, der findes i en organisation, og sker dermed altid under medvirken af flere aktører. Det gælder i virksomhedssammenhæng både inden for de enkelte funktioner og mellem funktioner, men det gælder tillige og i særlig grad inden for den ledelsesgruppe, som står i spidsen for virksomheden. Med fare for at gå for langt kan man måske se casen som delt mellem en mere teoretisk orienteret fløj i ledelsen, der vil de teoretisk rigtige forandringer, og en praktisk fløj, der vil fastholde kulturen og de eksisterende magtforhold. Der er, som det er set, ikke nogen garanti for, at lederne på topniveau fra starten ser ens på virksomhedens strategiske situation og på de strategiske muligheder og problemer, der kan fortolkes ud af omgivelserne. Det er i stedet således, at de brudflader, som adskiller de forskellige fortolkninger i ledelsen, skal bruges som et input i de forhandlinger, der enten bringer de forskellige syn på en formel, som skaber kompatibilitet mellem fortolkninger. Eller også fører denne proces til en længerevarende modsætning, som enten kan eksistere inden for virksomhedens rammer eller også fører til, at parterne skilles. Om det sidste er tilfældet i casen, er det umuligt at føre bevis for, men det er en realistisk fortolkning, at forskelle i opfattelser var en medvirkende årsag.

En sådan brudflade er imidlertid kun første skridt i strategisingprocessen. Uanset om der er enighed eller uenighed i ledelsen, vil der opstå et samspil omkring strategien med den øvrige organisation. Dette samspil, som også vil være præget af modspil, handler om, at den enkelte medarbejder, grupper og funktioner i virksomheden og hele organisationen kastes ind i en potentiel sensebreaking proces for på den måde at ændre nogle af de mentale kort, som hver enkelt medarbejder og gruppering navigerer efter, og samtidigt vil dette føre til en proces, som søger at ændre en række rutiner, normer og værdier i virksomheden. En sådan proces og den måde, den kommer om ved brudflader på, kan være mere eller mindre vellykket. Om casen er et eksempel på noget vellykket eller ej, vil afhænge af, hvilket perspektiv der anvendes i vurderingen. Det ser ud til, at en forudsætning for, at processen bliver vellykket, indeholder en kombination af, at de brudflader, der findes i ledelsen, kan transformeres til alternativer, som ikke gensidigt nedbryder hinanden, til at medarbejderne forstår det nye sprog og kan se fordelene ved dette frem for det hidtidige,

og til at ledelsen entydigt understøtter dialogen og valget af de mest hensigtsmæssige perspektiver. Så i det mindste kan det siges, at de strategiske forandringer i casevirksomheden blev mere begrænsede end det kunne tyde på midt under processen.

I den sammenhæng er det væsentlig at bemærke, at den oven for nævnte dialog ikke kun består af samtale. En meget betydende del af denne proces, som har til formål at skabe en fælles forståelse, foregår tavs og gennem en internalisering af ny forståelse. Casen er i øvrigt et glimrende eksempel på den passive gruppes "tavs" indflydelse på rammerne for strategiprocesen. Den nye rationalitet, som en virksomhedsfuld strategisering proces fører frem til, opstår i en blanding af samtale, ændringer af rutiner, gradvis accept af nye normer og fastlæggelse af nye vaner. De væsentlige elementer i denne proces finder af den grund lige så meget sted på værkstedsgulvet som i den monolog, som ledelsens ofte introducerer en ny strategi gennem.

Sensebreaking og den medfølgende sensegiving er derfor ikke alene en direkte synlig og eksplicit ledelsesopgave. Sensebreaking er forsøg på at bryde et givet og kendt aktivitetssæt, og sensegiving er forsøg på at erstatte dette, så der opstår en ny sensemaking, hvor alle i princippet indgår. Det betyder, at en ledelsesgruppe, der arbejder med dette, sætter sin ledelseskapacitet ind på, at det nye af alle skal opfattes som noget nødvendigt og gavnligt. Derfor vil de traditionelle og eksplicit kendte ledelsesredskaber sjældent være effektive. Der er i stedet i høj grad tale om en proces, der hos medarbejderne skal skabe ny positiv, tavs viden gennem, at ledelsen arbejder med påvirkning af medarbejderne både eksplicit og implicit / tavst og at medarbejderne eksplicit og implicit deltager i processen. Dette foregår i en situation, hvor organisationen samtidig arbejder i en verden af konkurrerende behov, og hvor makro-samfundet stiller en række betingelser, der skal overholdes for, at virksomheden kommer levende gennem denne proces. Derfor er der ikke alene tale om en løbende sensemaking proces for medarbejderne, men måske i lige så høj grad for ledelsen selv, og hele denne proces forgår i små og mellemstore virksomheder ikke kun ved hjælp af input fra medarbejdere og ledere, men tillige samtidig med, at alle er travlt beskæftigede med de normale driftsopgaver. Casen kan i det lys ses som en proces, hvor en form for sensebreaking mødes af en anden form for sensebreaking med det resultat, at den resulterede sensemaking i betydelig grad henter elementer fra den oprindelige sensemaking i virksomheden.

At der foregår denne dobbelte opgaveløsning med drift og forandring, er imidlertid ikke kun en besværlighed. Det danner tillige en vigtig ramme omkring sensemaking. Det hænger sammen med, at netop det konkrete arbejde med produktion, salg, udvikling osv. spiller sammen med en ændrede sensemaking. Det pragmatiske perspektiv tilsiger, at netop gennem at forstå muligheden og nytten i at arbejde anderledes med de konkrete driftsopgaver skabes det mest nødvendige input til sensemaking. Det er, som tidligere antydte, ikke lederens fortælling om behovet for forandring, der alene realiserer den nye strategi. Det er kun, når denne spiller sammen med ønsket om at ændre noget i praksis, at realiseringen af en ny strategi lykkes. Modsætningerne mellem drift og forandring og mellem tanken om noget nyt og de nuværende handlingsmønstre er det brændstof, der realiserer forandringerne. Det er først, når den enkelte medarbejder, den enkelte leder og alle i fællesskab arbejder med disse modsætninger, og ikke bare erkender behovet for noget nyt, men også arbejder for at styrke kompetencen til at skabe, det nye udvikles. Derfor kan det også med sikkerhed siges, at ikke kun de, der har forladt servicevirksomheden har lært noget om strategiproceser, men også de, der er blevet, har suppleret deres kompetence til at håndtere den type modsætninger

Denne proces er et vigtigt led i realiseringen af strategien, idet denne i høj grad består af, at den enkelte og alle aktører sammen får en ny identificering med virksomheden. En identifikation, der er med til at skabe den arbejdsidentitet, der i høj grad tager form fra den nye strategi. Ud fra dette perspektiv er det tydeligt, at den centrale brudflade, som strategisering processen arbejder med, er placeret mellem den hidtidige og den nye forståelse af den enkelte og den samlede aktørgruppes relationer til organisationen og dermed til den identitet, der springer ud af at være aktør i virksomheden.

Paradokser

Er dette paradoksalt? Det understreger under alle omstændigheder en række paradokser i udviklingen af strategisk teori. Paradokser, som de teoretikere, dette paper i hovedsagen trækker på, arbejder intenst med. Det første paradoks kan siges at være, at strategi i virksomheder, som i bund og grund opfattes som en arbejdsmark for økonomer, her søges analyseret ved hjælp af sociologiske, psykologiske, måske endda antropologiske metodikker. Det pragmatiske perspektiv, som er anvendt i dette paper, henledes således opmærksomheden på en række interne sociale og kulturelle processer, som åbner for en fortolkning af de mere uformelle processer. Hele den tradition, som dette bygger på, har som udgangspunkt, at udviklingen af relationer mellem mennesker, også når de agerer i arbejdslivet, i høj grad er påvirket, og i nogle situationer ligefrem styret, af andre kriterier end driftsøkonomisk rationalitet. Det har været erkendt i organisationsteorien i 50 år, og det har gradvist fået en mere central placering i strategisk teori. Paradokset er her, at den teori, der er opbygget til gennem analyser at forstå, eller få billeder af, hvad der foregår, når der arbejdes med strategi, i høj grad bygger på andre kriterier, end de, der hentes fra den økonomiske teori. Så hvor efterlader det så den økonomisk orienterede, præskriptive strategiteori?

Denne paradoksale problemstilling kan føres videre ind i den situation, der gælder i mange organisationer, hvor ledelsen søger at få en ny strategi ind i virksomheden. En sådan situation er præget af, at den erfarne leder ved, at en strategi ikke er udformet, før den er realiseret. Det betyder, at ledelsen hele tiden erkender, at det, som søges gennemført, er noget midlertidigt, noget ufuldstændigt og noget delvist usammenhængende, som kræver et input fra mange aktører. Men samtidig ligger det implicit i ledelse, at det ikke kun er ledelsens mulighed, men også pligt at præsentere en løsning, der kommer til at virke gennem, at medarbejderne giver deres helhjertede støtte til den. Dette paradoks er med til, at mange, sikkert også gode og i princippet effektive strategier ender deres liv på hylden på chefens kontor. Det hænger sammen med, at balancen mellem at involvere sig i uklare og ufærdige nye situationer og en bestemt afvisning af det nyes brugbarhed som en fornyelse af det eksisterende i sig selv er uklar. Det gælder i øvrigt ikke kun mellem ledere og medarbejdere, men studier de små og mellemstore virksomheder viser også, at sådanne problemstillinger er væsentlige inden for ledergruppen, hvilket casen demonstrerer.

Imidlertid giver også den fortolkende tilgang til at forstå strategising anledning til et paradoks. Det paradoks kan i korthed udtrykkes gennem, at når det er den enkelte virksomhed med sin konstellation af aktører, opgaver, omgivelser mv., der situeret arbejder hen mod en ny strategi, hvordan kan der så udledes en "sandhed" ud fra de processer og aktiviteter, der iagttages. Svaret er, at der kan der heller ikke. Det længste, det er muligt at nå i studiet af sådanne processer, er på et så gennemlyst grundlag som muligt at give et bud, som læseren kan vurdere og på sin egen måde lade gå ind i sin erfaringsverden med henblik på at "teste" denne erkendelse næste gang vedkommende kommer ind i eller iagttager en strategising proces.

Dette paradoks hænger sammen med et mere praksisorienteret paradoks. En strategi er for mange ledere og medarbejdere næsten noget materialiseret, som sætter et start- og et sluttidspunkt - hvilket i øvrigt i casen blev en af de effektive måder, hvorpå den mere passive del af ledergruppen søgte at styre processen - og inden for denne periode fastlægger en række aktiviteter, der skal udføres, og en række delmål, der skal nås. Det er den version af strategi, der som f.eks. normalt præsenteres for virksomhedens bestyrelse. Men samtidig er strategi lig med strategising, hvilket er en proces, der stadig tager nye elementer ind og skyder gamle ud - og først og fremmest ikke tager særligt hensyn til fastlagte planer. På den måde opstår det paradoks, at på den ene side står den plan, som ledelsen har formuleret for interne og eksterne aktører, på den anden side løber den proces, der hele tiden ændrer på situationen og i mange tilfælde skubber de fastlagte planerne så langt i baggrunden, at selv ledelsen til tider glemmer disse.

Referencer:

Ahlstrand, B., J. Lampel & H. Mintzberg (1998) *Strategy Safari*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe

Allard-Poesi, F. (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis, *Organization*, Vol 12 (2), 169-196

Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill

Balogun J. & G. Johnson (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcome: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies*, Vol. 26 (11), 1573-1601

Barry, D. & M Elmes (1997) Strategy Retold: Toward a narrative View of Strategic Discourse, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2 (Apr. 1997), 429-452

Carter, C., S.R. Clegg and M. Kornberger (2008) Strategy as practice? *Strategic Organization*, Vol. 6(1), 83-99

Chandler, A.D. (1966) *Strategy and Structure*, New York: Doubleday and Company

Chia, R. (2004) Strategy-as-practice: reflections on the research agenda, *European Management Review*, Vol. 1, No 1, 29-34

Chia, R. & R. Holt (2008) Strategy as wayfinding, paper for *The 24th Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008

Floyd, S.W. & P.J. Lane (2000) Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflicts in Strategic Renewal, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, Jan 2000, 154-177

Gioia, D.A. & K. Chittipeddi (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, Vol 12, 433-448

Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, Vol. 60 (1), 5-27

Jarzabkowski, P. & E. Fenton (2006) Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts, *Long Range Planning*, 39 (2006), 631-648

Jarzabkowski, P. & R. Whittington (2008) Hard to disagree, mostly, *Strategic Organization*, Vol. 6 (1), 101-106

Kärreman, D. & M. Alvesson (2004) Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm, *Organization*, Vol. 11 (1), 149-175

Larsen, M.V. (2008), Strategisk ledelseskommunikation set i et fortolkende perspektiv, *Det danske Ledelsesakademis konference i København*, 8.-9. december

Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2008A) Strategizing by routines, *The 24th Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008

Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2008B) Kommunikation af strategisk forandring i virksomhedens hverdag – del 1 og 2, *Børsens Ledeshåndbøger: Innovations og forandringsledelse*, April

- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2007) Strategi, forandring, kommunikation, *Det dansk Ledelses-akademis konference i Århus*, 10.-11. december
- Lindblom, C. E. (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, Vol. 19, 79-88
- March, J.G. (1994) A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, Free Press
- March, J.G. & H.A. Simon (1958) *Organizations*, New York: John Wiley
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation, *Management Science*, 1978
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press
- Mintzberg, H. & J. Lampel (1999) Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring 1999, 21-30
- Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272
- O'Leary, M. & R. Chia (2007) Epistemes and Structures of Sensemaking in Organizational Life, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16, No. 4, December 2007, 392-406
- Pettigrew, A.M. (1992) The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategy Management Journal*, Vol. 13 (Winter 1992), 5-16
- Pratt, M. (2000) The Good, the Bad and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, (Sept 2000), 456-493
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Pye, A. (2005) Leadership and Organizing: Sensemaking in Action, *Leadership*, Vol. 1 (1), 31-50
- Pye A. & A. Pettigrew (2006) Strategizing and Organizing: Change as a Political Learning Process, Enabled by Leadership, *Long Range Planning*, Vol. 39 (2006), 583-590
- Rouleau, L. (2005) Micro-Practice of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42:7 November 2005, 1412-1441
- Tsoukas H. & R. Chia (2002) Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organisation Science*, Vol. 13, No. 5, September-October 2002, pp. 567-582
- Tsoukas H. & D. D. Dionysiou (2008) The Emergence of Organizational Routines, paper for *The 24th Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008
- Weber, M. (1922/2005) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Neu Isenburg: Melzer Verlag
- Weick, K.E. (2006) Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World, *Organization Studies*, Vol. 27 (11), 1723-1736

Weick, K.E. & T. Putnam (2006) Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge, *Journal of Management Enquiry*, Vol. 15, No. 3, September 2006, 275-287

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005) Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4 July-August 2005, 409-421

Whittington, R., P. Jarzabkowski, M. Mayer, E. Mounoud, J. Nahapiet & L. Roleau (2003) Taking Strategy seriously. Responsibility and Reform for an Important Social Practice, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 4 December 2007, 396-409

Whittington, R., E. Molloy, M. Mayer & A. Smith (2006) Practice of Strategising/Organising. Broadening Strategic Work and Skills, *Long Range Planning*, Vol. 39 (2006), 615-629

Wilson, D.C. & P. Jarzabkowski (2004) Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy, *European Management Review*, 1 (2004), 14-20