



**Aalborg Universitet**

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## **At skabe mening i kaos**

*- et perspektiv på strategisk ledelse i virksomheder og institutioner*

Rasmussen, Jørgen Gulddahl

*Publication date:*  
2009

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Rasmussen, J. G. (2009). *At skabe mening i kaos: - et perspektiv på strategisk ledelse i virksomheder og institutioner*. Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

### **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](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## "At skabe mening i kaos" – et perspektiv på strategisk ledelse i virksomheder og institutioner

Jørgen Gulddahl Rasmussen, Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet

Denne tekst<sup>1</sup> har som sin intention at diskutere, hvordan strategisk ledelse kan ses i et hverdags- og dermed praksisperspektiv. For at sætte scenen for det, vil det være hensigtsmæssigt at starte med at citere fra en artikel skrevet af en australsk – skotsk forfatterkreds for på den måde at understrege begrænsningerne og konditionerne for strategisk ledelse: "*In fact, one could say that much of organizing relates to what happens while management is busy making other plans*" (Clegg, Kornberger & Rhodes. 2005:158). Med dette citat skal det understreges, at strategisk ledelse i høj grad også omfatter organisering uden for ledelsens direkte rækkevidde, og at enhver organisering eller reorganisering konstant er i gang uanset, hvad ledelsen fordriver tiden med. Med andre ord er en af intentionerne med teksten at gøre opmærksom på, at der er ledelsesaktiviteter, der ikke fungerer hensigtsmæssigt i organisationen, så er det ikke nødvendigvis et resultat af, at ledelsen ikke er kompetent. Men i stedet at understrege, at ledelse forstået som det at være hen over og at dirigere alle væsentlige aktiviteter i en organisation, er en illusion, som kun personer, der ikke har været med i sådanne opgaver eller har iagttaget dem grundigt, gør sig.

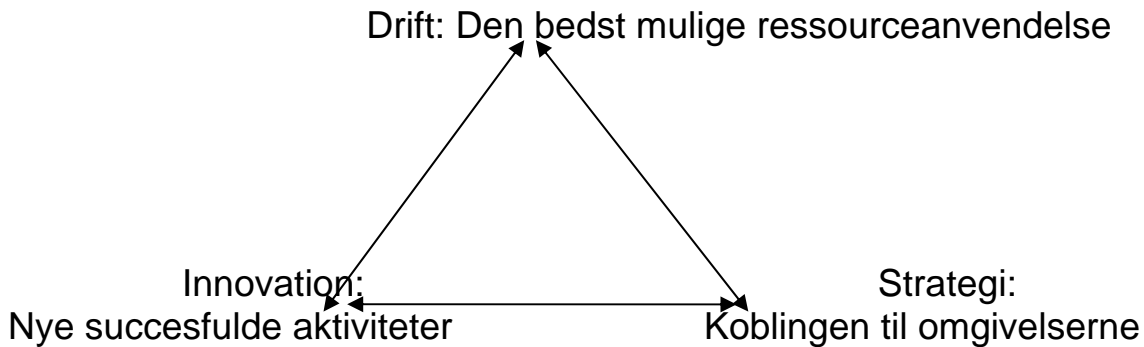
Dette kan understreges gennem at se på, hvad ledelse i en organisation i det hele taget handler om, og her kan der tages udgangspunkt i, hvad to organisationsforskere, nemlig Weick og Putnam citerer en tredje organisationsforsker for: "...consider Robert Chia's (2005) insightful description of managing, "*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). Det kan ikke afvises, at nogle af læserne vil kunne konstruere ledelseseksempler, hvor den kaotiske verden er mindre tydeligt, men når der som i denne tekst arbejdes med strategisk ledelse, får netop den kaotiske omverden en særlig fremtrædende plads i ledelsesopgaven. Ikke mindst fordi det kan være relevant at fortsætte argumentationen med et citat fra Robert Chia og Robert Holt, som gør opmærksom på

---

<sup>1</sup> Teksten er skrevet som en forberedelse af et mundtligt oplæg holdt på Center for Ledelses seminar 7. maj 2009. Det empiriske grundlag for denne tekst er i høj grad skabt gennem data produceret og analyseret i FIRM-gruppens StraCon-forskningsprojekt, som har været i gang mellem udvalgte virksomhedsledere og flere af gruppens forskere i perioden 2005-08.

at *"If a company is comfortable, it will die"* (Chia & Holt 2008: 153). Hermed lægges vægt på, at alle organisationer, der lever i dynamiske omgivelser, må leve op til at disse omgivelser ved hele tiden ændrer sig, og har organisationen ikke et dynamisk og ofte proaktivt svar på dette, vil den ikke overleve i sådanne omgivelser.

**Figur 1: Ledelse handler om trekanten:**



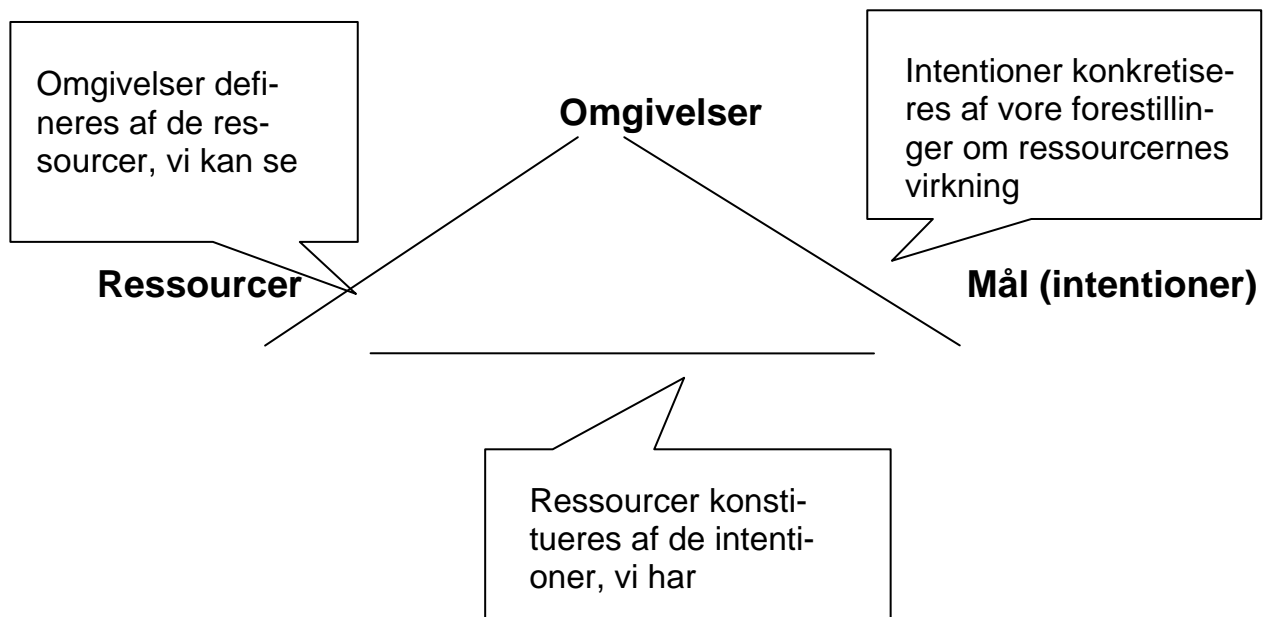
Hvad er det da organisationen skal kunne for at overleve og forhåbentlig gøre det på en ikke alt for byrdefuld måde? Her kan det være relevant at prøve at grave ind til centrale elementer i det at få en organisation til at overleve og gro, og hvad der i den sammenhæng definerer ledelsens ansvar. Det første element, som er centralt i den sammenhæng, er, at alle organisationer disponerer over begrænsede ressourcer, som skal anvendes på en måde, så de med et tilstrækkeligt lavt ressourceforbrug leverer de ydelser, som organisationens omgivelser ønsker – og vil betale for. I en mere teknisk, erhvervsøkonomisk terminologi handler det om at handle driftsøkonomisk forsvarligt, og der findes ingen organisationer, som, uanset hvor meget eller lidt forretningsmæssigt de opfattes af de involverede aktører, herunder ledelsen, kan se bort fra at handle ud fra et princip om at søge den bedst mulige ressourceanvendelse.

Men det er næppe tilstrækkeligt, idet en organisations medlemmer tillige må være i stand til at forstå og udnytte de ændrede ønsker, der løbende sker i omgivelserne til, hvad organisationen yder. Da stort set ingen organisationer har den luksus at leve i omgivelser, de totalt dominerer eller som forbliver uændrede over lang tid, vil de konstant skulle være opmærksom på ændringer i omgivelsernes præferencer og i, at der altid vil være alternativer til den måde organisation søger at tilfredsstille disse præferencer, ofte i form af at andre organisationer søger at byde på ydelser, der dække de samme præferencer. For at organisationen aktivt kan deltage i dette spil, må den være i stand til at skabe noget nyt, hvad enten det drejer sig om nye ydelser, nye måder at levere og servicere på, eller nye tillægsydelser. På den måde må enhver organisation enten selv eller gennem andre organisationer være nyskabende eller ligefrem innovativ. Innovativ skal i den sam-

menhæng ikke defineres som indeholdende en sikker succes på markedet, som ellers er en gængs definition, men tillige ses som omfattende en række mere begrænsede aktiviteter, der løbende er i gang i organisationen for proaktivt at påvirke og gribe de nye præferencer, organisationen udvikler i samspil med sine omgivelser.

## Figur 2: Strategi som et samspil

Strategi handler om samspillet mellem det, der udgør organisationen:



Det tredje element i ledelse handler om strategi, som kan siges at være organisationens overordnede bestræbelser for at koble til de omgivelser, som anses som relevante og attraktive. Strategi kommer på den måde også til at omfatte samspillet mellem tre elementer, her: omgivelser, ressourcer og mål eller intentioner. Der kan anlægges forskellige syn på, hvordan disse tre elementer influerer på organisationens aktiviteter. Det vil i mange tilfælde være hensigtsmæssigt, når der anlægges en strategisk synsvinkel, og når strategisk ledelse er i fokus at se organisationen bestående af alle tre elementer og strategiske ledelse skal derfor ses som arbejdet med at skabe et dynamisk samspil mellem disse tre elementer. Det kan måske overraske, at omgivelserne ses som en del af organisationen, men det hænger sammen med, at en vigtig opgave i ledelsen af organisationen netop er at definere omgivelserne og hermed hvilke eksterne aktører og hvilke ydelser, der skal satses på. Det vil være en central opgave at finde ud af og beslutte omkring, hvordan der skal satses på de forskellige dele af omgivelserne, herunder hvad der ikke skal satses på.

Denne tekst går imidlertid et skridt videre i forståelsen af, hvad strategisk ledelse er. Det hænger sammen med, at i praksis vil omgivelserne sjældent blive defineret med udgangspunkt i en analyse af,

hvad organisationens mål er. Oftest vil det være opfattelsen af, hvad organisationens ressourcer kan række til og hvorledes organisationens kompetencer, som er en vigtig del af dens ressourcer, kan udnyttes, der tilsammen skaber billederne af, hvilke omgivelser, der skal satses på, og hvordan. Det gælder i hvert fald når organisationens aktiviteter studeres over tid. Tilsvarende vil organisationens mål eller intentioner realistisk blive fastsat efter en vurdering af, hvorledes ressourcerne ser ud til at kunne anvendes til at levere ydelser til omgivelserne. Og som den sidste side af trekanten: omgivelser, ressourcer og mål vil arbejdet for at skabe nye ressourcer være styret af organisationens mål og intentioner. Hvis påvirkningerne ses som gående begge veje rundt i trekanten, danner det et billede af den dynamik, der eksisterer i strategisk ledelse, og hvor hovedopgaven på den ene side er at udnytte de ressourcer, der er til stede, og på den anden side parallelt at udvikle disse ressourcer gennem skabelsen af nye ydelser baseret på nye kompetencer organisationen udvikler - til tider alene og til andre tider i netværkssamarbejde med andre organisationer, konkurrenter, leverandører og kunder.

Det er imidlertid meget væsentligt at være opmærksom på, at disse gensidige påvirkninger ikke fungerer i et velsmurt system. Strategisk ledelse finder altid sted i en proces, som bygger på store huller i viden og som ofte ikke er baseret på et sammenhængende og kompatibelt system af kriterier. Det hænger sammen med, at en strategi altid er et forsøg på svar på problemstillinger, der kun delvist kan erkendes. Samtidigt er det således, at disse processer hele tiden er et spil mellem dele og helhed. Helhed forstået som organisationens samlede tarv og funktionsmåde og dele som de enkeltbeslutninger og enkelthandlinger, som arbejdet med drift, innovation og strategi består af. Dette spil mellem del og helhed er en nødvendighed alene af den grund, at helheden ikke kan forstås uden, at de væsentlige dele er begrebet, men også, at delene først får betydning via den kontekst, som helheden repræsenterer. Dette foregår samtidig i en proces, hvor ledelsen på den ene side arbejder for at opfylde de for tiden fastlagte intentioner og på den anden side hele tiden og ofte uventet må tage højde for de nye krav og muligheder, som omgivelserne stiller. Strategisk ledelse er på den måde en proces, der hele tiden søger at tilpasse intentioner med, hvad der dukker op og omvendt, og hele tiden gør dette i en proces, der i høj grad er præget af mangel på information og af betydelig usikkerhed.

Det betyder, at strategisk ledelsespraksis er præget af en række paradokser, der i høj grad er skabt af generelle ledelsesparadokser for organisationer i dynamiske omgivelser, og som særligt bliver kritiske, når det drejer sig om strategisk at lede relationerne mellem omgivelser, ressourcer og mål. Sådanne paradokser eksisterer der en række af, men i denne sammenhæng vil kun et par stykker blive trukket frem for herigennem at understrege den labilitet, der må eksistere i strategisk ledelse. Det ene paradoks, som skal behandles her, handler om, at strategier udvikles og besluttet, men aldrig – hvilket skyldes omgivelsernes konstante fluktuationer - realiseres i den besluttede form. Det andet paradoks handler om, at strategier ofte

fastlægges med et fastlagt starttidspunkt og et sluttidspunkt, mens de strategiske problemstillinger og processer løber kontinuert – eller diskontinueret - i relationen mellem organisation og omgivelser og samtidig relativt uafhængigt af de besluttede strategier.

Det er blevet bemærket af Berry & Elmes (1997), at besluttede strategier efter deres opfattelse er den dyreste form for storytelling, de er stødt på. Hermed refererer de til de ressourcer i tid og penge, der i mange tilfælde bliver anvendt til at diskutere og udforme strategidokumenter til brug i organisationen. Når dette kan ses som den ene side af et paradoks, hænger det sammen med, at den anden side er repræsenteret ved, at i mange tilfælde kan sådanne strategidokumenter ses opmarcheret på reolerne i den administrerede direktørs kontor – for senere at blive forvist til arkivet i takt med at de strategiske betingelser fastsat mellem organisation og omgivelser har ændret sig på en måde så strategien er blevet forældet.

I mange praktiske tilfælde forsøger organisationers ledelser at reparere på dette problem med de forældede strategier gennem at arbejde med at reformere de procedurer, der producerer sådanne dokumenter, men ofte sker forandringerne i relationerne mellem organisation og omgivelser tilsyneladende hurtigere end reoveringerne af procedurerne. Så derfor er der en tydelig tendens til, at strategiske problemer i praksis løses ad-hoc i stedet for, at de bliver del af en sådan formaliseret storytelling. Problemerne med de strategiske procedurers mangelfuldhed søges så løst, når det bliver tid til det – hvis det nogensinde bliver tilfældet. Nogen ville utvivlsomt tænke her på organisatorisk skizofreni mellem snakke- og handleorganisationen à la Nils Brunsson, men denne proces kan på den anden side også ses som et resultat af en rationalitet, der bygger på dynamiske intentioner, som følger de skiftende muligheder i stedet for en formel rationalitet byggede på fastlagte mål og planer.

Det andet paradoks drejer sig som nævnt om, at strategier meget ofte fastlægges til at realiseres over en bestemt tidsperiode. Ikke sjældent arbejdes der med fireårige strategiplaner med et bestemt starttidspunkt, og disse planer vil så være opdelt i delmål med bestemte deadlines. Sådanne bestræbelser udspringer sikkert af, at så kan realiseringen af strategien via delmål kontrolleres i mindre dele, og på den måde kan der gribes ind, hvis aktiviteterne ikke løber efter planen. Det er en på fornuft byggende rationel handlemåde, som virker i mange situationer. Men det skaber samtidig et paradoks, idet netop strategiske problemstillinger er præget af, at organisationen kun i begrænset omfang har kontrol over realiseringen – omgivelserne har altid en central rolle at spille her, og selv om disse omgivelser i en strategisk betydning ses som en afgørende del af organisationen, så betyder det ikke, at de kan kontrolleres af denne. Samtidig vil det for mange organisationer være således, at mange af de andre organisationer, der opererer i de samme omgivelser, ikke fungerer som medspillere, men som modspillere i denne kontrolproces. Kan de få frataget organisationen en del af dens kontrolmuligheder, ligger det inden for deres intentioner at gøre dette.

Denne proces koblet til den mangel på information, som præger strategiske problemstillinger, som i øvrigt for at være strategiske altid vil indeholde noget nyt i forhold til, hvad organisationen gør netop nu. Det betyder, at sådanne problemstillinger dukker op ofte ganske uventet og i hvert fald ikke på et på forhånd fastlagt tidspunkt. Samtidig vil det være således, at disse problemstillinger, som på en gang vil indeholde såvel muligheder som problemer, aldrig har en form, som på forhånd kan kalkuleres. Det hænger sammen med, at disse problemstillinger er skabt i et ukoordineret sam- og modspil mellem den række af organisationer, der opererer i omgivelserne.

Det umiddelbare svar på dette kunne være at opgive alt arbejde med strategi og håbe på, at det på operativt niveau er muligt at svare med en passende effektivitet og hurtigt nok på sådanne nye udfordringer. Når det alligevel kan dokumenteres ud fra et empirisk grundlag, at mange ledelser på trods af disse besværligheder søger at arbejde med sådanne strategiske problemstillinger – ikke sjældent uden at hæfte betegnelsen strategisk på dem – så ser det ud til at være, fordi det skønnes hensigtsmæssigt og som en del af ledelsen arbejde at håndtere sådanne udfordringer. Hvorfor det er således, kan forstås ud fra forskellige perspektiver, men det kan samtidig konstateres, at strategisk ledelse på den måde praktiseres i mange organisationer og bl.a. har som formål at sammenkæde flere af disse perspektiver.

Ledelsens arbejde med strategi kan siges at have to forskellige perspektiver som udgangspunkt. Det ene er, at der er skabt en forventning om, at det gør en ledelse, og det andet er ledelsen forventning om, at det nytter noget at arbejde på feltet for at få organisationen til at leve op til nye krav fra omgivelserne og fra organisationen selv. Disse to perspektiver vil blive vægtet forskelligt i forskellige organisationer alt efter ledelsens intentioner og organisationens situation, men det synes at være normalt, at de begge spiller ind i strategiprocessen.

Det første perspektiv kan være en begrundelse for mange af de præsentationer af strategi, der kan ses såvel over for et eksternt publikum som over for interne interessenter. Stor vægt på, hvad en ledelse bør gøre, og dermed en stor vægt på at tilfredsstille eksterne forventninger betyder, at den formelle strategiproces struktureres, og at der udformes strategidokumenter, som enten præsenteres for de væsentlige interessenter eller i en mindre detaljeret form sættes på hjemmesiden og andre steder, hvor en bredere del af organisationens omgivelser søges informeret. Vægt på dette perspektiv er samtidig vægt på det enkle, det færdige og det strukturerede og kan siges at udtrykke en form for legitimering af, at organisationen har en strategi, og at ledelsen har styr på de strategiske processer. Men det kan samtidig føre til, at den nedfældede strategi kan blive en form for spændetrøje, og at denne spændetrøje på et tidspunkt sprænges på grund af, at ledelsen er nødt til at tage nye hensyn til forandringer i omgivelsernes præferencer, ændringer i konkurrence-mønsteret og udvikling i viden og teknologi.

Det andet perspektiv på strategisk ledelse lægges i højere grad vægt på proces og de interne forhold i organisationen. Ledelsens hovedinteresse er i dette perspektiv at knytte strategi og organisering tæt sammen ud fra en forestilling om, at arbejdet med strategi altid handler om at indføre nye elementer i den strategiske trekant og en erkendelse af, at nye elementer kræver nye forholdsregler og dermed nye handlemønstre i organisationen. Det betyder, at en ny strategi kræver en "ny organisation" eller i hvert fald, at der sker væsentlige forandringer i organiseringen for, at det vil være muligt at leve op til de nye krav og præferencer. Dette perspektiv kan siges - ud over at være mere processuelt - tillige at knytte strategien til alle de aktiviteter, der finder sted i hverdagen i organisationen, idet en strategi i dette perspektiv først er udviklet, når den har gennemsat sig som forandret adfærd i organisationen.

En måde at forstå dette på er ved at se på de mønstre og rutiner, som udvikler sig gradvist ud fra de løbende aktiviteter i udvikling, produktion og distribution af de ydelser, organisationen tilbyder sine omgivelser. En forudsætning for at arbejde med dette perspektiv er den, at selv om ledelsen arbejder hårdt på at sætte rammer og regler for, hvorledes disse aktiviteter foregår i hverdagen, så er det gennem de enkelte medarbejders indsats, at sådanne regler bliver operationelle og dermed fører til produktive aktiviteter. Dette skal forstås på den måde, at i en velfungerende organisation arbejder hver enkelt medarbejder og medarbejderne i formelle eller uformelle grupperinger for at perfektionere deres arbejde, og det er dette stof, som danner mange rutiner, der muliggør en effektiv drift i organisationen.

Samtidig er det imidlertid således, at strategi, forstået som bestræbelsen på at få organisationen til at fungere på en ny måde, nødvendigvis kommer i opposition til flere af de rutiner, der er udviklet med henblik på at udføre de enkelte operationer bedst muligt og med det mindste ressourceforbrug. En række af disse rutiner skal forandres for, at de intentioner, der ligger i en ny strategi, kan realiseres. Her er det samtidigt væsentlig at erindre, at en sådan realisering foregår dynamisk gennem forsøg på at inkorporere nye muligheder, der dukker op, og bekæmpe problemer, der ligeledes dukker op. Dette sker i en proces, hvor såvel mål som midler ikke er klare, idet de informationer – interne som eksterne, der kan bygges på, er særdeles ukomplette. Det betyder, at den proces, der skal realisere en ny strategi gennem forandringer i organiseringen, hverken er entydig eller særlig stærk sat over for en række af de rutiner, som organisationen indtil da har levet efter.

Den proces, som skal skabe den ny strategi, kan siges at omfatte to elementer, der er dybt integreret i hinanden. Det ene element er, hvordan den nye strategi forstås - i betydningen: Hvordan skal adfærden forandres? Og det andet element er: Hvordan er det muligt som medarbejder at motiveres til at ændre sin adfærd? I flere tilfælde er det stort set kun det første element, der får vægt, og så tipper vægten i strategien i retning af den eksterne præsentation, men hvis ikke det andet element er tænkt med, er der store chancer



for, at processen ender med en måske korrekt, men i praksis næppe anvendt strategi. Dette hænger sammen med, at organisationer i dag kun i meget begrænset grad kan baseres på ordregivning. Hvis ikke den enkelte medarbejder både har forstået og accepteret den nye strategi og lægger vægt bag at få den realiseret, vil der ikke ske den nødvendige adfærdsændring.

Når dette ses i lyset af den usikkerhed og den mangel på information, der må præge nye strategier, netop fordi de er nye og uprøvede, og omgivelserne ikke har været udsat for dem, så bliver det tydeligt, at det, som skal ske, er en forandring af den forståelse, der knytter den enkelte medarbejder til virksomheden og sine opgaver. Der skal satses på andre ydelser, på andre dele af omgivelserne og måske med andre kommunikationsmetoder. På den måde bliver en del af den mening, den enkelte har bygget sit arbejde på, den mening, der har ligget bag samarbejdet i grupperingerne i organisationen, og den mening, der definerer hele organisationens liv, med en ny strategi mere eller mindre forældet. Og sådan forældelse vil i første omgang ofte blive mødt med følgende spørgsmål: Hvad er meningen med det nye? Hvad skal vi med det?

Det er centrale spørgsmål, da det er den mening, den enkelte, gruppen og hele organisationen tillægger deres job for organisationen, der holder denne sammen og fører frem til at ydelser bliver produceret og leveret. Derfor er den centrale opgave i strategisk ledelse at bryde den eksisterende mening for at skabe plads for en ny og i situationen mere relevant mening, nemlig den mening, som understøtter den nye strategi. Dette brud kan omfatte mange elementer, f.eks. at der skal satses mere på visse kunder og satses mindre på andre, at dele af produktprogrammet udskiftes, at den måde, der kommunikeres til kunder, forandres eller at selve måden at producere og udvikle på forandres. Når dette er centralt, hænger det ikke mindst sammen med, at en ny strategi på vigtige punkter kræver af den enkelte medarbejder, at vedkommende skal opgive vigtige aktiviteter, arbejdsrutiner og relationer for at opbygge nye.

Set i det perspektiv handler den strategiske ledelsesopgave ikke kun, og måske kun i ringe grad om at udforme en ny strategi, men også i høj grad om at kommunikere med henblik på at få en bredere kreds af medarbejdere, f.eks. mellemledere og medarbejdere med specialistfunktioner med i udviklingen og udformningen af strategien og for at få resultater af denne proces ud i hele organisationen løbende. Og denne proces skal foregå på en måde, så den nye strategi udvikles til at forekomme troværdig og spændende, så den kan udkonkurrere de kendte rutiner og de nu forældede strategier.

At dette ikke altid er helt let, hænger tillige sammen med, at hverken organisation eller omgivelser står stille. Uanset om der arbejdes med nye strategier og uanset om ledelsen arbejder på at forandre organisationen, så forandrer den sig selv løbende gennem de måder den enkelte medarbejder og hele organisationen responderer på de forandringer, de inden for deres arbejdsområde fornemmer er på vej som muligheder og krav - fra omgivelserne og inde fra organisationen selv. Det er en naturlig proces, som fungerer hver

dag, og den vil ofte være så naturlig, at den næsten er umærkelig. Men det er en proces, hvor elementerne ikke er, men bliver til gennem en stadig forandringsproces. Det betyder, at en ledelsesforestilling om, at det at arbejde med strategi handler om at optø organisationen, forandre den og så fryse den ned igen, nok er en uhensigtsmæssig måde at forstå forandring på. I stedet er det således, at ledelsesopgaven i høj grad handler om, at give de forandringer, der trækker i samme retning som den nye strategi, medvind, og at give forandringer, der løber i andre retninger, modvind.

Hvad disse processer kan omfatte, vil blive illustreret gennem en case som omhandler en mindre dansk kedelvirksomhed, som blev analyseret for et par år siden gennem interview med den administrerende direktør, besøg på virksomheden og diskussioner af virksomhedens strategiske situation med ledere fra andre virksomheder i en række StraCon-seminarer med deltagelse af forskere. Virksomheden fremstår i det følgende som anonym, hvilket ikke kun hænger sammen med, at det var aftalen i forskningsprojektet, men tillige med, at det gør det lettere at præsentere de centrale spørgsmål i en mere neutral form. Kort fortalt handler det om en virksomhed, som producerer kedler, som bruges til opvarmningsformål, og som er i stand til at producere varme ved afbrænding af en lang række brændbare materialer, herunder forskellige former for bioaffald. Virksomheden har eksisteret i en længere årrække, er placeret i en mindre by og har en arbejdsstyrke på lidt under 100, der kommer fra regionen, i høj grad er specialarbejdere og faglærte smede, hvoraf mange har været i virksomheden i mange år.

### Figur 3: Historien om den jyske kedelvirksomhed

Hvordan kommer de strategiske elementer for en dag?:

- Samtale
- Undersøgelse
- Diskussion med andre ledere

De tre strategiske temaer set fra det strategiske centrum – ledelsen:

**•Hvem vil eje?**

(salg af virksomheden)

**•Hvem vil medvirke i at producere?**

(outsourcing - i hvilken grad)

**•Og hvem vil vi betjene?**

(gamle eller nye kunder: lokalt håndværk eller "moderne" industriel bedrift)

Den centrale person i casen er den administrerende direktør, der har været ansat i virksomheden i nogle år, i høj grad er selvlært, og har erfaringer fra andre lignende virksomheder og er særdeles aktiv såvel på de mere overordnede ledelsesopgaver, men også sammen med produktionsledelsen omkring mere operative opgaver. Virksomheden har i øvrigt en udviklingsfunktion, som har ansvaret for udvikling af kedler, så de til enhver tid kan udnytte de brændselsarter, der har interesse og er tilgængelige på markedet. Markedet er i den sammenhæng den nordlige del af Europa med den danske marked som det, virksomheden startede med at sælge til. Virksomheden har i øvrigt gennem årene udviklet sig fra en traditionel smedevirksomhed og har gradvist specialiseret sig i kedler parallelt med at markedet er blevet udvidet geografisk.

Virksomheden er i sin ledelsesstruktur i høj grad præget af et lavt hierarki, men samtidig af, at direktøren har den helt afgørende rolle omkring, hvilke ideer der skal realiseres for at drive virksomheden fremad. Af den grund har hans opfattelse af virksomhedens situation og relationer afgørende betydning, og den øvrige ledelse og medarbejderne lytter i høj grad til ham. Det medfører, at hans billede af den strategiske situation, virksomheden befinder sig i, er væsentlig for at forstå nogle af de dynamikker, der bliver af betydning for den fremtidige udvikling, også selv om hans brug af ordet strategi er begrænset. Hans begreber er i højere grad hentet fra det operative felt, men kan alligevel ofte tillægges strategisk betydning inden for den definition af begrebet, der anvendes her.

Virksomheden har ifølge direktøren tre strategiske problemstillinger, som skal løses. En der omfatter ejerskabet til virksomheden, en der relaterer sig til outsourcing, og en der relaterer sig til medarbejdernes kunnen og vilje til at være med i den fremtidige udvikling af virksomheden. Disse tre problemstillinger har tydelige relationer til hinanden, men det fremstår samtidig af direktørens håndtering af disse, at han ser sig i stand til, til dels, at angribe dem separat.

Virksomheden har gennem nogle år været ejet af en institutionel investor, som på det seneste har været interesseret i at frigøre kapital gennem at sælge virksomheden. Dette er ikke en politik, der af investoren forfølges meget aktivt, men det er direktørens opfattelse, at et sådant salg vil blive aktuelt i løbet af et par år. Det er efter hans opfattelse ikke en handling, der vil kunne true virksomhedens eksistens, men det er ham magtpåliggende at påvirke bestyrelsen og dermed de nuværende ejere til at sælge på det for virksomheden rigtige tidspunkt og ikke mindst til en ny ejer, der er mere interesseret i virksomhedens langsigtede udvikling, end den nuværende, der mere er interesseret i en kortsigtet forrentning af den indskudte kapital. Noget virksomheden i øvrigt ikke med den ekspansion og omstrukturering, den har været præget af de seneste år, har været særlig god til.

Den anden problemstilling, virksomheden skal håndtere, er den outsourcing, den har foretaget i den seneste tid. Outsourcing af en række produktionsoperationer blev besluttet af ledelsen med henblik på at nedbringe omkostningerne, og det lykkedes også ret hurtigt at finde et par metalforarbejdende virksomheder i Østeuropa uden for EU, som viste sig gennem nogle forsøgsserier tilsyneladende at kunne holde et kvalitetsniveau og en pris, som var tilfredsstillende. Imidlertid viste der sig efter starten af ordinær drift betydelige problemer med at fastholde kvaliteten, og kommunikationen om disse problemer blev betydeligt vanskeligere, end ledelsen havde ventet. Derfor står ledelsen nu i den situation, at der skal gøres noget ret drastisk, men en ren tilbagetagning af de outsourcete funktioner virker helt urealistisk. Af den grund bliver denne outsourcing fra at have været set som en operativ problemstilling til en strategisk problemstilling, idet der må findes en helt ny form for outsourcing og ikke mindst en ny form for styring af denne, som vil muliggøre, at en relativ lille virksomhed med en begrænset ledelseskapacitet kan bruge en styrings- og udviklingsmetodik for relationerne mellem udvikling, produktion og kvalitetskontrol mellem parter med meget forskellige udgangspunkter.

Den tredje problemstilling har også med virksomhedens udvikling at gøre, men er i højere grad ren intern. Den kan ses som en svaghed ved en af virksomhedens hidtidige styrker. Styrken er, at virksomheden er særdeles god til at fastholde sine medarbejdere gennem mange år, og de er samtidig meget trofaste og dedikerede over for virksomheden. Det er samtidig en arbejdsstyrke, hvor en del har været med siden den oprindelige smedevirksomhed, der slog sig op gennem at fremstille og reparere udstyr af mange typer til landbrugsproduktion. Direktøren bruger det udtryk, at der skal skabes "en moderne industriel virksomhed" ud af den håndværksvirksomhed, som han overtog. Et eksempel på, hvad der skal ændres, illustreres af, at direktøren ved selvsyn har observeret, at flere af de ældre medarbejdere gemmer små lagre af reservedele til landbrugsudstyr, som virksomheden for længst bør være holdt op med at vedligeholde. For direktøren er dette et billede på, at der internt er nogle vaner og rutiner, der skal skiftes ud, for at det i det hele taget er muligt på sigt effektivt at betjene et bredt europæisk marked med kedler i bedste kvalitet.

I det perspektiv, der lægges i denne tekst, er dette virksomhedens strategiske problemstillinger, for hvem skulle kunne definere disse bedre end den siddende ledelse, specielt via den metodik som blev anvendt i StraCon-projektet, hvor ledere fra andre virksomheder diskuterer den enkelte leders præsentation og problematisering af virksomhedens strategiske problemstillinger. Det er samtidig problemstillinger, som på en gang rører ved relationerne til omgivelserne, ved udvikling af ressourcer, specielt de menneskelige og ved virksomhedens mål. Det er endvidere problemstillinger, hvor virksomheden og dermed ledelsen hele tiden spiller sammen med dele af omgivelserne, hvor nogle dele kan forventes at være positive, andre negative og endelig nogle indifferente over for ledelsens tiltag. Ledelsens tiltag, som i den sammenhæng består i at skabe en ny forståelse og mening med måder at gøre ting på, lære sig selv og andre, hvad dette indebærer, og en-

delig at forankre denne nye forståelse og læring hos virksomheden og dens samarbejdspartnere på en måde, så den bliver en naturlig forudsætning for handling og samtidig så dynamisk, at den kan medvirke positivt i fremtidige ændringer.

Det er samtidig fremgået af kedelvirksomhedens direktørs forståelse af dette, at der ikke eksisterer nogen given og naturlig sammenhæng mellem de enkelte strategiske problemstillinger. Det er op til virksomheden og dermed ledelsen at eksperimentere med, hvorledes de tre hovedproblemstillinger kan relateres til hinanden på en måde, så løsningen af én problemstilling ikke i al for høj grad kommer til at stå i vejen for en anden. Et eksempel på dette kunne være, at hvis der ikke sker ændringer i principperne for outsourcing, vil det ikke være muligt at skabe den virksomhed, som potentielle nye ejere vil byde på. Samtidig vil en løsning af dette kræve en nærmere kobling mellem de nye styringsmetoder, der skal udvikles sammen med underleverandørerne og de ændringer, der skal ske i de interne vaner og rutiner. Det vil ikke være formålstjenligt at fortsætte den traditionelle afkobling, som den hidtidige politik for outsourcing har været bundet i.

Dette peger på den kobling, strategisk ledelse hele tiden arbejder med mellem virksomhed og omgivelser, og som taler for, at de specifikke omgivelser ses som del af den samlede strategiske organisation. Den konkrete case har ikke noget specifikt fokus på kunderne, da de ikke på dette tidspunkt behøvede at være en del af det strategiske fokus, som ledelsen bearbejder. Men såvel leverandører, medarbejdere, ejerne som ledelsen selv er i processen aktive dele i en meningsbrydning med henblik på at skabe en ny mening omkring, hvad virksomheden er og bør være, og hvad den skal gøre for at betjene sit marked. Med hensyn til leverandørerne, som i dette tilfælde kan koncentreres til de østeuropæiske metalvirksomheder, skal ledelsen "opfinde" en hel ny løsning for den måde, samarbejdet foregår på, og skal samtidig kunne forhandle dette på plads med disse virksomheder. For de hjemlige medarbejdere har ledelsen den opgave, at virksomhedskulturen i højere grad skal influeres af de internationale markeder, virksomheden opererer på, og af de samarbejdsrelationer med anderledes leverandører, som medarbejderne skal kunne gå aktivt ind i. Endelig skal de nuværende ejere kunne se, at de forandringer, der sker i virksomheden, kommer til at danne en "ny" virksomhed. Denne "nye" virksomhed skal så få dem til at ændre deres billede af, hvad de er i gang med at sælge, og dermed få dem til at tro på, at det at lede efter nye typer af potentielle kunder vil øge den pris, de vil kunne få af handlen.

Denne proces, der kan defineres som omfattende brud med den eksisterende mening bag virksomheden, skal føre frem til en ny fælles mening, som kan vise sig i form af en række partielle forståelser vedrørende dele af virksomhedens relationer, og den definerer samtidig den opgave, som ledelsen arbejder med. Dette gøres i gennem en række af de ledelsesaktiviteter, som finder sted i og som præger hverdagen. Det kan som i casen handle om direktørens daglige tilstedeværelse i alle dele af virksomheden og dermed de

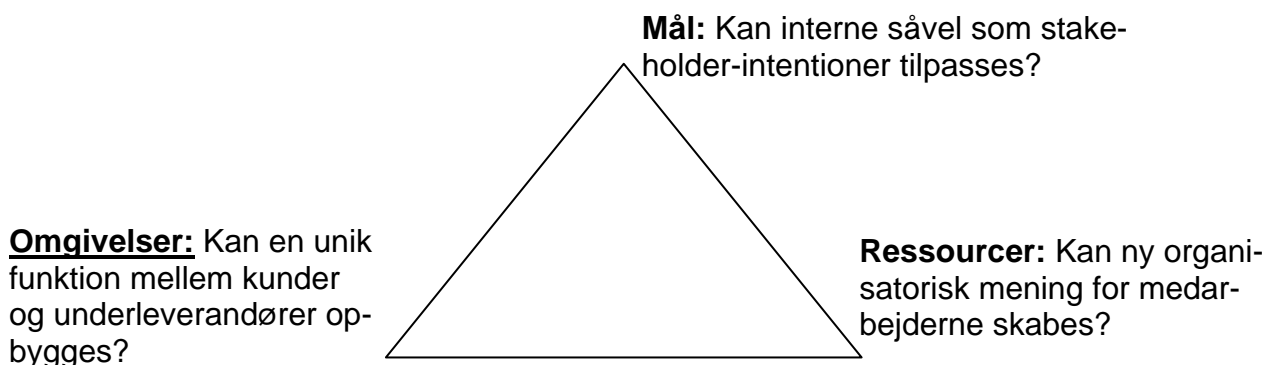
daglige samtaler, han deltager i med medarbejdere og ledere og hvor det nye bringes på banen. Det handler tillige om den kommunikation, han løbende har med bestyrelsen, og hvor han søger at udbrede det billede, han har af, hvad virksomheden bør være på vej til at blive. Den administrerende direktør har samtidig sammen med produktionsledelsen en - i første omgang hovedsagelig intern - kommunikation, der skal tjene til at skitserer, hvordan en ny og mere effektiv relation mellem virksomhed og underleverandører kan fungere. I denne opgave inddrages hen af vejen også underleverandørerne selv gennem forhandlinger.

Kommunikation af ny mening foregår imidlertid også gennem de eksempler på større og mindre forandringer, der skal ske. Et eksempel er, når direktøren i sin snak med medarbejderne demonstrerer, hvorfor det ikke længere tjener et formål at opretholde de små uformelle lagre af reservedele til for længst forældet udstyr og benytter disse lejligheder til at argumentere for andre måder at operere på over for kunder på - i tæt kommunikation med medarbejdere. Set i et perspektiv af skabelse af ny mening indgår sådanne daglige demonstrationer og samtaler tillige i præsentationen af de større forandringer, der er undervejs, herunder hvorledes nye relationer til leverandører og nye interne samarbejdsrelationer skal gøre det muligt for virksomheden at optræde mere effektivt over for kunder og dermed skabe en større attraktivitet omkring sine ydelser og omkring virksomheden i sig selv.

#### Figur 4 Drift – innovation – strategi i kedelvirksomheden

- Innoverer virksomheden?
- Har virksomheden en strategi– eller flere forskellige til dels sammenhængende – delstrategier?

Ledelse af de strategiske sammenhænge:



Denne udvikling, der i denne virksomhed har lederen som det absolutte omdrejningspunkt, går som beskrevet helt ned i de daglige aktiviteter, og er dermed tæt knyttet til operative beslutninger og i det hele taget til den

måde, den enkelte medarbejder udfører sine aktiviteter. Det hænger selvfølgelig sammen med, at virksomhedens eksistensgrundlag i høj grad knytter sig til den operative effektivitet, den er i stand til at arbejde med.

Det næste punkt, der kan rejses, handler om virksomheden så arbejder innovativt. Det er tydeligt, at virksomheden arbejder inden for et produktområde, som er præget af en lang række tekniske fornyelser og forbedringer. Men det er ikke en branche, der i nogen traditionel forståelse er stærkt innovativ. Alligevel kan der ses en lang række elementer, som forsøges sammenkædet, og som til sammen på sæt og vis kan siges at være bestræbelser på at tage de daglige forandringer op med henblik på at give nye og anderledes svar. Det, som ledelsen forsøger, på kan i korthed siges som intention at have, at virksomheden skal konkurrere på det, den er god til, gennem at integrere de enkelte elementer, f.eks. gennem i små trin hele tiden at udvikle nye kedler ud fra de kendte designs og at kommunikere med sit marked omkring dette. Samtidig er det hensigten at overlade det, som virksomheden enten ikke er konkurrencedygtig til, eller det, som der ikke er et positivt dækningsbidrag i, til andre. Det kan være til konkurrenter, som producerer med andre kvalitetsstandarder og til andre priser, men det er tillige at outsource dele af produktionen og samtidig at arbejde på at udvikle nye styringsprocesser i samarbejde med underleverandørerne. Lykkes det, er det i hvert fald et område, hvor virksomheden er innovativ.

Tilsvarende kan der stilles spørgsmålet om virksomheden har en strategi. Dette spørgsmål er afledt af ledelsen meget operative måde at se på problemstillingerne. Set i et formelt perspektiv kan det være vanskeligt at få øje på en strategi, idet ledelsen ikke bruger tiden på at skrive strategiske dokumenter. Det betyder, at strategi som fænomen skal opfanges i de samtaler, der finder sted i ledelsen og i ledelsens uformelle præsentation af problemstillinger og løsningsforslag for kunder, medarbejdere, leverandører og ejere. Af det foregående kan det udledes, at ledelsen ikke arbejder med én sammenhængende strategi, men i stedet fokuserer på, hvad den ser som centrale (strategiske) spørgsmål: ejerskab, outsourcing og en moderne industriel bedrift. Disse spørgsmål bliver så til gengæld bearbejdet helt ned til det operative niveau gennem praktiske beslutninger, samtaler og forhandlinger.

Et spændende aspekt ved disse processer er, om og hvorledes det kan lykkes for ledelse sammen med de øvrige interessenter at udvikle mål og metoder som såvel kan tilpasse interne og eksterne intentioner på en måde, så det er de "rigtige" nye ejere, der køber virksomheden. Det er løsninger på styringen af outsourcing, som både giver en tilfredsstillende løsning for underleverandørerne og for virksomheden. Og det er hvorledes disse nye strategiske aktiviteter tillige kan skabe en ny organisatorisk mening for medarbejderne.

Som forudsætning for løsning af denne tredelte problemstilling, er det væsentlig at bemærke, at hverken omgivelser eller virksomhed står stille og forbliver uforandret, mens løsninger udvikles. Konkret er der

tale om, at virksomheden arbejder på et marked, som hele tiden fluktuerer: kundegrupper skifter smag, købekraft og bevæger sig ind eller ud af virksomhedens omgivelser. Statslige og overstatslige reguleringer og lovgivning ændres med direkte konsekvens for produkternes brug og udformning. Teknologier udvikles hele tiden, som regel med små skridt, men af og til også med store og uventede spring. Ejere og andre finansielle interessenter foretager dispositioner, der kan være styret af helt andre hensyn end virksomhedens tarv. Og endelig er det medarbejderne, der skal ændre forståelse af, hvad det er for en virksomhed, de arbejder i og hvad det er for opgaver, der er de centrale. Ledelsen kan kommunikere sine tanker og forestillinger, men det er medarbejdernes måde at forstå på, der skaber ændringerne i adfærd.

Alt dette foregår inden for forestillingsrammer, der er bygget op over år gennem arbejde og samarbejde i virksomheden. Rammer, der både danner rutiner og vaner og som påvirkes af disse. Disse forestillingsrammer udgør den kontinuerte og diskontinuerte organisering, som spontant og planlagt finder sted i virksomheden, og det er den iboende rodede, flimrende, kaotiske verden af konkurrerende krav, som ledelsen skal være opmærksom på, deltage i, håndtere og prioriterer i, for at runde af med en parafrasering over et af de indledende citater.

### **Figur 5: Hvad handler strategisk ledelse om?**

- At arbejde ud fra, at intentionerne hele tiden møder opdukkende muligheder og problemer (intended versus emergent)
- At kommunikationen skal skabe mening gennem meningsbrud samt at der hele tiden vil være uoverensstemmelser mellem de strategiske processer og organiseringen
- At den strategiske ledelsesproces "starter" og "slutter" i de daglige operationer på værkstedsgulvet

Referencer og andre inspirationer:

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

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
- 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 24<sup>th</sup> Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008
- Clegg, S.R., M. Kornberger & ? Rose (2005)????
- 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
- Gelsing, L., A.N. Gjerding, T. Nielsen, J.G. Rasmussen & A.L. Vinding (2008) *Virksomheders hverdagsstrategier*, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- 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
- Johnson, G., A. Langly, L. Melin & R Whittington (2008) *Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press
- 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 2008
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2008A) Strategizing by routines, *The 24<sup>th</sup> 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 2008
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2007) Strategi, forandring, kommunikation, *Det dansk Ledelsesakademis konference i Århus*, 10.-11. december 2007
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation, *Management Science*, vo. 24, no. 9, 934-948
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press
- 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 (Wither 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
- 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
- Rasmussen, J.G. (2006) Konceptualisering af virksomheders hverdagsstrategier – lederes arbejde med strategi, paper til *Det danske Ledelsesakademis konference december 2006*
- Rasmussen, J.G. (2008) Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv, paper for *Det danske Ledelsesakademis konference december 2008*
- 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 24<sup>th</sup> Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008
- 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 Inquiry*, 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