



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Strategi. kommunikation, forandring

strategiske ledelsesprocesser mellem beslutning og handling

Rasmussen, Jørgen Gulddahl; Larsen, Mette Vinther

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Rasmussen, J. G., & Larsen, M. V. (2007). *Strategi. kommunikation, forandring: strategiske ledelsesprocesser mellem beslutning og handling*. Paper præsenteret ved Fra viden til handling. Det danske Ledelsesakademi, Århus, 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.

Fra Viden til handling

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi
Den 10.-11. december 2007
På Helnan Marselis Hotel i Århus

Strategi, kommunikation, forandring Strategiske ledelsesprocesser mellem beslutning og handling

Et forskningsbaseret paper
Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen ¹
Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet

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

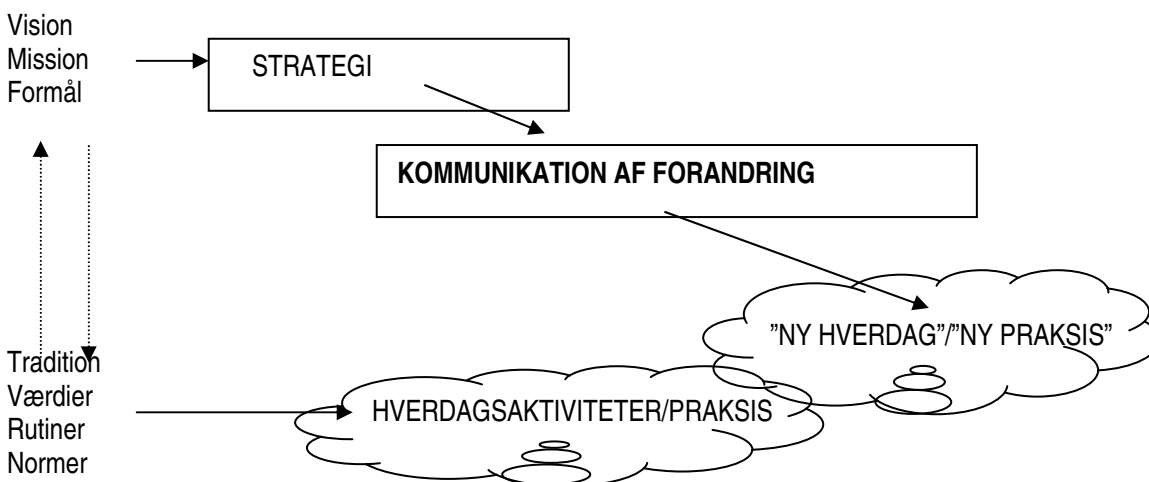
Strategi, kommunikation, forandring - Strategiske ledelsesprocesser mellem beslutning og handling

Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen

Formålet med dette paper er på et teoretisk og empirisk grundlag at analysere og diskutere, hvordan kommunikation af strategi finder sted i virksomheder. Paperet fokuserer på, hvordan kommunikationen af strategien bliver afsendt og modtaget, og hvordan der i processen udfolder sig lokale forståelser, der realiserer strategien. Afslutningsvist kommer paperet med nogle forslag til, hvordan empirigenereringen på dette felt kan gribes metodisk an. Derfor vil paperet have to dele. Først vil der ud fra data fra to konkrete virksomheder blive lagt vægt på den rolle, kommunikation har på ledelsesniveau i ledelsens arbejde på at få medarbejderne til at forankre strategien. Dernæst vil der blive sat særligt fokus på de metoder, der kan tages i anvendelse for at undersøge, hvilke muligheder og begrænsninger organisationen som modtager har for at forstå og tage de strategiske forandringssignaler til sig. Dette sidste punkt er særligt vigtigt i den fase, som den bagvedliggende empiriske undersøgelse befinder sig i netop nu. Derfor vil disse temaer i paperet tillige blive lagt ud til diskussion i forbindelse præsentationen på konferencen.

Den afgørende rolle, kommunikation har i paperet, hænger delvist sammen med, at det synes at være et særdeles centralt punkt i mange leders og organisationers problemer med at få en strategi til at resultere i den intenderede forandring, hvor kommunikation spiller en afgørende rolle for, hvordan forandringen udviklinger sig og bliver forankret. En proces, som tillige påvirker de billeder organisationens medlemmer har af denne og deres roller heri. Ofte sker der i fornyelse af strategier tilsyneladende noget ikke-intenderet, eller der sker betydeligt mindre end forventet (Balogun & Johnson 2005). Den vinkel, som samspillet mellem strategi, kommunikation og forandring vil blive set under, har relationer til et kommunikationskoncept, der bygger på en sociologisk orienteret tilgang til strategi med vægt på praksis, processer og mikro-organisation og et forandringsperspektiv, der fordrer legitimitet og accept fra majoriteten af organisationens medlemmer for at virkeliggøre disse forandringer.

Figur 1 Centrale begreber og sammenhænge



Modellen gengiver den strategiforståelse, som danner fundamentet for dette paper, hvor fokus i den første del hovedsageligt vil fokusere på samspillet mellem strategi og kommunikation af forandring. Anden del vil primært omhandle samspillet og udviklingen mellem kommunikation af forandring, hverdagsaktiviteter/praksis og ny hverdag/ny praksis. Der vil ikke blive arbejdet med den venstre del af modellen (formulering af strategi), da denne har et andet fokus end det, der bliver udforsket i dette paper. Den venstre del af modellen udgør fokusområdet for en mere klassisk og lineær tilgang til strategi, hvor formuleringen af strategien spiller en mere væsentlig rolle end forankringen, hvor opfattelsen i dette paper er omvendt. Det er i forankringen af strategien, at organisationens lokale meninger og forståelser bliver udfordret og

udviklet, og det er disse processer, der kommer til at spille en væsentlig rolle i forståelsen af de tiltag, ledelserne iværksætter for at få strategien forankret, og det er de processer, der bliver undersøgt og analyseret i dette paper. Den venstre side af modellen er medtaget primært for at understrege, at den del af strategiprocesen også er vigtig og i særdeleshed er den vigtig fordi kontekstforståelsen og organisationens historie spiller en stor rolle, når der skal udarbejdes strategi.

Det empiriske grundlag – to cases, hvor ny strategi søges forankret i organisationen

Trykkerivirksomheden

Strategiprocesen i virksomheden blev indledt i sommeren 2006, hvor der blev ansat en ny direktør med store ledelsesmæssige erfaringer fra andre dele af branchen. Virksomheden havde i et halvt års tid været ledet af en gruppe afdelingsledere efter den tidligere direktør var fratrådt sin stilling. Samtidigt blev der ansat en produktionschef, en post som den forrige direktør i en periode havde varetaget selv. Virksomheden, som er placeret i en mindre jysk by og har 100 faglærte og tillærte medarbejdere, er ejet af en international koncern med hovedsæde uden for Danmark og med globale interesser inden for branchen.

At der var problemer i virksomheden, var bestyrelsen bekendt, idet den kunne konstatere de nedadgående økonomiske resultater, men det var den nytiltrådte direktør, som sammen med den nye produktionschef efterhånden fik dannet et billede af, hvor alvorligt problemerne var ved at udvikle sig. Virksomheden var for relativt få år siden absolut førende inden for sit felt her i landet, hvilket havde resulteret i, at den havde faste leverancer til nogle af de store europæiske producenter af konsumentvarer. Virksomheden leverer komponenter, der udgør en økonomisk lille, men i marketingsammenhæng væsentlig del af disse konsumentvarer, og virksomheden er stadig i front, hvad angår teknologi inden for alle de trykkeformer, der indgår i produktionen af sådanne delkomponenter. På den måde var tilsyneladende alle tekniske og kompetencemæssige forudsætninger tilstede for en succesfuld drift.

De første par måneder gik med, at direktøren assisteret af produktionschefen analyserede, hvad der kunne være begrundelsen for, at virksomheden ikke præsterede, hvad den havde gjort tidligere og burde kunne gøre. Der var bl.a. uhensigtsmæssigheder i produktionsgangen, hvor den funktion, der havde opgaven med efterbehandling, var meget ujævnt udnyttet og i lange tidsrum kom til at optræde som en flaskehals. Det resulterede dels i, at virksomheden havde en dårlig leveringssikkerhed, og det resulterede tillige i store svingninger i kvaliteten af produkterne. Så store, at direktøren frygtede, at nogle af de internationale kunder ville finde andre leverandører. Den årsag, som direktøren kom frem til, var, at de hovedtrykteknologier, virksomheden beherskede, var (for) mange og var placeret i hver sin afdeling med hver sin leder, og de fungerede i høj grad som selvstændige "hertugdømmer", der kun tog begrænset hensyn til virksomhedens samlede funktion. Det hang ifølge den nye direktør sammen med, at den tidligere chef tilsyneladende havde interesseret sig mest for produktion og teknologi og mindre for ledelse, måske specielt for strategisk ledelse.

Allerede i eftersommeren satte direktøren ind med sit første træk for at effektivisere virksomheden, idet han på et møde for virksomhedens medarbejdere opfordrede dem til at deltage i forandringen ved at komme med forslag til forbedringer, og han tegnede samtidigt de første streger i en forandringsproces. Den handlede om effektivisering af produktionsgangen, bedre produktionsplanlægning og bedre lokaleanvendelse. Samtidigt indrettede virksomheden lagre for at forbedre leveringssikkerheden. Bag dette arbejdede lederen på at ændre produktionens organisering gennem at omplacere enkelte afdelingsledere samtidigt med, at andre sagde op. Det blev suppleret med indsættelse af en produktionsplanlægger, som under produktionschefen skulle sørge for en mere smidig produktionsgang.

Som et resultat af præsentationen af den første skitse til ny strategi og opfordringen til at komme med forslag, blev 50 forbedringsprojekter sat i søen og ud på foråret var 2/3 gennemført. Samtidigt blev der lavet analyse af økonomien i de forskellige teknologier, og den viste noget overraskende, at den teknologi, der var den nyeste og mest fremtidsrettede, samtidigt var den, der gav det mindste dækningsbidrag, mens en af de ældste gav det bedste bidrag. Det betød, at den oprindelige idé til ny strategi med brug af færre teknologier i realiteten blev lagt i skuffen. Derfor ændrede forandringsprojektet sig i retning af, at der skulle skaffes øget effektivitet gennem mere organisatoriske tiltag og gennem realisering af de i hovedsagen tekniske forandringsprojekter, der var søsat. Disse fik ikke uventet betegnelsen virksomhedens lean-projekter og et par af disse førte bl.a. til, at medarbejderne i produktionen løbende via grafer kunne følge med i leveringssikkerhed og kvalitetskontrollen. De samlede ændringer førte ud på vinteren til væsentlige forbedringer på disse dimensioner.

Det var tilsyneladende ikke holdbart i længden. Leveringssikkerheden blev efter kort tid igen mere usikker og svingende, og det var vanskeligt at fange de tekniske grunde til dette. Det fik direktøren til at grave dybere ned i problemerne – og her blev det klart, at selv om de tekniske kompetencer blandt medarbejderne var ok, den ineffektive ledel-

sesstruktur var fjernet, og de tekniske forbedringer, der var gennemført via lean projekterne, havde vist deres berettigelse, så var der tilsyneladende alvorligere problem bag ved. Direktøren formulerede det i forsommeren til, at en række medarbejdere åbenbart delte værdier om, at kunderne, specielt de største var et problem, og disse kunders krav og ønsker virkede forstyrrende ind på produktionen og den tekniske udvikling. Med andre ord blev ledelsens definition af det underliggende problem, at fordi virksomheden havde haft det godt og havde kunnet hellige sig sine forskellige teknologier, så var der opstået en form for skuen indad. Derfor var det, der stod for nu, en strategisk øvelse, som skulle tage fat om og ændre centrale normer og værdier i virksomheden, og på den måde var ledelsen kommet fra en kommunikationsopgave, der i høj grad fulgte den hidtidige teknisk-strategiske tænkning i virksomheden, til at kommunikere en strategisk tænkning, der i betydelig højere grad skal være markedsrettet og skal ændre mentaliteten i organisationen.

Servicevirksomheden

Virksomheden, der i dag har mange hundrede medarbejdere og afdelinger over hele landet, blev startet for små 25 år siden som en iværksættervirksomhed. Den er løbende og med stadig større hastighed vokset både i omsætning, antal af medarbejdere og geografisk spredning og er i dag målt på disse størrelser en stor virksomhed. Den hurtige udvikling og vækst, som bl.a. er sket gennem opkøb af konkurrenter, betyder, at virksomheden løbende er blevet mødt med nye krav og ønsker fra omgivelserne, og på det seneste har en stigende udskiftning i og generel mangel på kvalificerede medarbejdere medført, at ledelsen har besluttet at bearbejde virksomhedens strategiske problemstillinger. Som et led i dette søgte og fik ledelsen tilskud gennem en ordning i det regionale vækstforum til at få iværksat en strategiproces. Virksomheden havde i næsten ti år ikke arbejdet eksplicit med strategiproceser. Det har primært været de specifikke problemer, der har været 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 blevet truffet uformelt mellem den administrerende direktør og de enkelte funktions- og afdelingsledere.

I løbet af det første år af strategiprocesen udarbejdede topledelsesgruppen på syv personer sammen med eksterne konsulenter en swot analyse, der har ekspliciteret og indkredset nogle indsatsområder, som virksomheden derefter har arbejdet videre med. Swot analysen identificerede ikke nogen problemstillinger, som ledelsen ikke på forhånd havde kendskab til. Processen gav derimod ledelsen mulighed for i fællesskab at eksplicitere indsatsområderne, hvorved det var topledelsen som samlet flok og ikke som enkeltmedlemmer, der identificerede indsatsområderne. Dette medførte dels, at ledelsen blev klar over, at de var nødsaget til at gøre noget, samt at ledelsen blev enig om, hvilke indsatsområder, der var væsentlige, og hvilke handlinger, der skulle igangsættes. De problemstillinger, der dukkede op, omhandlede: mangel på kvalificeret arbejdskraft, behov for et nyt produktkoncept, ønske om at opbygge større loyalitet hos kunderne, kompetenceløft internt i organisationen samt et større fokus på HR og værdier. Organisatorisk satte ledelsen fingeren på følgende svagheder: mangler i ledelse, strategi og handlingsplaner, for svagt fokus på forretningsudvikling, og at værdierne ikke har været klart defineret, udmeldt og markedsført.

Dette førte til, at ledelsen valgte at sætte massivt ind på to områder, den så som koblet til hinanden, og hvor en samlet løsning samtidig vil kunne imødekomme en række af de problemstillinger, virksomheden står i. Det første område er lanceringen af et nyt integreret produktkoncept, der har til formål at skabe en større loyalitet blandt kunderne samt give virksomhedens operative medarbejdere en større mulighed for variation og udfordring i deres arbejde, hvorved virksomheden i højere grad bør være i stand til at fastholde dens kvalificerede medarbejdere og tiltrække nye. Det andet område, virksomheden har valgt at fokusere på, er medarbejderudvikling, hvor der blev ansat en HR manager til at tage hånd om medarbejdernes uddannelse og kompetenceløft, et tiltag der også har til formål at mindske udskiftningen i medarbejderstaben og skabe større udfordring i hverdagen.

Den handlingsplan, der har struktureret hele processen, indeholder en række kommunikations- og uddannelsesaktiviteter. Udformningen af strategien og handlingsplan kan ses som ledelsens første bidrag til såvel sin egen interne kommunikation som målrettet kommunikation til den samlede virksomhed. En næste afgørende forandring kan ses i den gradvise op- og udbygning af HRM først gennem ansættelse af en HR konsulent og udskillelsen af disse aktiviteter fra kvalitetsfunktionen, som tidligere havde denne opgave, dernæst gennem at give HR konsulenten ledelseskompetence og endvidere at ansætte sin første HR assistent. Det tredje led er realisering af ideen om et akademi, som samler alle uddannelsesaktiviteter og som tillige varetager den systematiske tværgående organisatoriske læring og ledertræning.

Disse aktiviteter kan samlet ses som en stor del af den strategiske omformning af virksomheden som sådan, hvor en større grad af strukturering af en tidligere organisk organisering er et - måske mest implicit - mål. Begrundelserne for denne forandring kan både ses i de eksterne udfordringer, men også i, at virksomhedens nuværende størrelse, vækstpotentiale og ønske om at nå og at fastholde "gode" kunder synes at kræve et skift i strategi. Det er en virksomhed, der i høj grad gennem hele sin levetid i sin organisering har haft stærke iværksættertræk gennem en meget betydningsfuld

formet en strategi for forandringsprocessen, hvilket bliver illustreret i modellens venstre halvdel. Strategiarbejdet introduceres gennem, hvilke konkrete faktorer i samspillet mellem virksomhed og primære omgivelser – og i virksomheden selv, der i organisationen og hos topledelsen fortolkes som udslagsgivende for, at der bør ageres strategisk, og at en ny og/eller revideret strategi skal sættes i arbejde.

Kommunikation som lokal meningsdannelse

Det centrale analysepunkt i dette paper er den interne kommunikation af strategien, og den indflydelse den valgte form for kommunikation har på forandringens forløb, herunder ikke mindst kommunikationsprocessens betydning for den lokale meningsdannelse. En kommunikation, der både inddrager topledelsen, den øvrige ledelse og alle andre medarbejdere. Kommunikation forstås her som de interaktioner, der dagligt finder sted organisationsmedlemmerne imellem, hvor de sammen skaber en lokal commonsense viden, der udgør incitamentet for deres adfærd og derigennem får deres handlinger til at fremstå naturlige og meningsfulde. Denne tilgang til kommunikation bygger på en konstruktivistisk forståelse, der er hentet fra eksempelvis Berger & Luckmanns socialiseringsproces, hvor der kontinuerligt finder et samspil mellem internalisering, eksternalisering og objektivering sted. Denne socialiseringsproces udspiller sig gennem organisationsmedlemmernes interaktioner og i særdeleshed gennem deres sprog, hvor de gennem deres gestus og gensvarshandlinger skaber mening med og opbygger en forståelse af de indtryk og de informationer, de perciperer (Mead 2005: 107ff).

Dette er en fortsat interaktiv proces, hvor organisationsmedlemmerne oversætter og i den proces transformerer den intenderede og formulerede strategi til en lokal mening og forståelse, der er kongruent med deres sense-making. Det handler dermed ikke om, at en strategi på kort tid erstatter en anden, men derimod om en gradvis og processuel refortolkning af de sociale konstruktioner, organisationsmedlemmerne har brugt til at danne lokal mening. En refortolkning, hvor tidligere former for institutioner gradvist bliver erstattet af andre og nye, der fører nye schematas med sig (Røvik 1996). Fokus er altså på, hvad der sker i mødet mellem en allerede accepteret sense-making og en ny, mellem en strategi og en ny, mellem et sæt af handlinger og et nyt sæt, en proces der udspiller sig i kommunikationen organisationsmedlemmerne imellem. Det er i forlængelse heraf, at arbejdet med strategi ansues som transformation og ikke transport.

Kommunikation og primært den verbale er i denne undersøgelse det centrale analysepunkt for at forstå forankringen af strategi, da sproget er det redskab organisationsmedlemmerne hovedsageligt benytter sig af i deres skabelse af mening og forståelse. Teoretikere som George Herbert Mead, Alfred Schutz, Mats Alvesson og Kenneth Gergen anskuer sprog og relationer, som de to vigtigste elementer i skabelsen af vores virkelighedsforståelse, ifølge Alvesson og Gergen determinerer sproget vores muligheder for at forstå, hvis der ikke kan sættes ord på iagttagelserne, er de ikke virkelige (Alvesson, 195: 13f, Gergen, 2005 : 280ff). Tildelingen af mening og forståelse udspiller sig i organisationsmedlemmernes daglige kommunikation, hvor de ved hjælp af deres gestus og gensvar skiftevis tolker på hinandens ytringer og kommunikerer dette frem og tilbage, hvilket processuelt og kontinuerligt genererer en lokal meningsdannelse, der udgør incitamentet for deres adfærd og handlinger.

Organisation som "becoming"

Udgangspunktet for kommunikation af strategi er Mintzbergs ideer om en kognitiv skole inden for strategi (Ahlstrand et al. 1998), som han selv karakteriserer med ordene "I'll see it when I believe it", og som derfor lægger vægten på strategi som en interpretativ proces, hvor strategierne i deres bevidsthed konstruerer strategien gennem kreative processer. Strategi er ikke noget, der i det perspektiv "eksisterer" som en entitet i en virksomhed, men er noget aktørerne løbende skaber (its actors do) (Jarzabkowski 2003:529). På den måde er strategi en social og kommunikativ konstruktionsproces i den forstand som Berger og Luckmann beskriver en sådan. I dette perspektiv forløber uformelle strategiproceser konstant i virksomheden, de finder bl.a. andet sted i form af, at schematas, som kan defineres som modeller i bevidstheden hos det enkelte individ (Balogun & Johnson 2005: 1575) ændrer sig eller udskiftes.

På samme måde som strategi bedst forstås som en proces, så gælder det samme for organisation. Med Weick handler det om, at lægge vægten på organizing, og at organisationen hele tiden er i en proces "of becoming" (Tsoukas & Chia 2002). Dette kan teoretisk føres tilbage til synet på en organisation som en kulturel entitet i stadig inkrementel bevægelse – et Natural View (Scott & Davis 2007). På den måde er både organisation og ledelse hele tiden beskæftiget med forandring. Der sker en løbende ændring via inkrementel sensemaking, der foregår gennem interpretive schemes (Balogun 2007:7) Det kan ske gennem en ubevist og naturlig hverdagsproces, hvor "i dag" af medlemmerne ses som næsten identisk med "i går", hvilket sker gennem en stadig rekonstruktion af historien med vægt på de stabile elementer. Der kan i nogle tilfælde være tale om en forandring, som majoriteten af medarbejdere forsøger at rulle tilbage ud fra en

opfattelse af, at "i går" var bedre end "i dag". Og der kan endeligt være tale om, at specielt ledelsen på eget initiativ eller med inspiration fra andre – eksterne eller interne - parter søger at skabe betydningsfulde forandringer, hvorfor en anden vej til organisatorisk forandring, the Rational View introduceres, hvilket vil sig en strategisk ændring, der bygger på rationelle, økonomiske og organisatoriske kalkuler. Her vurderes strategi og forandringer, som projekter, der bliver indledt og afsluttet og ikke som kontinuerlige processer, der udgør virksomheden.

Design og kommunikation af ny strategi

Formuleringen af en ny strategi udspringer ved hjælp af "common – or – garden techniques as SWOT analyses,..” (Whittington 2003:121), af ledelsens to-dages seminar i chefen sommerhus og af ledelsens og konsulenternes strukturerede analysearbejde med de strategiske data. Alt efter virksomhedens ledelsesstruktur bliver dette skabt i en proces i en mere eller mindre snæver gruppe. I de to cases drejer det sig om to henholdsvis syv lederes arbejde. Og alt efter virksomhedens og strategiprocessens organisering bliver dette udformet som en mere udrullet og helhedspræget handlingsplan eller en række mere rå analyseresultater – et blueprint - til brug for topledelsen.

Et interessant spørgsmål er i den sammenhæng, i hvor høj grad denne proces fører til substantiel ny erkendelse sat over for en samling omkring det kendte og accepterede (Adaptive or Recursive) (Jarzabkowski 2003:538). Dette har at gøre med, hvordan ledelsen arbejder i praksis, hvordan forholdet til omgivelserne vurderes, og hvordan ledelsen ser på de konflikterende behov for forandring versus fastholdelse af stabilitet. Og det er på den måde relateret til viljen og evnen til i organisationen og ikke mindst i ledelsen til at arbejde med at ændre schematas gennem at skabe ny sense-making.

I realiteten har kommunikationsaspektet af strategien allerede på dette stadium længe haft en afgørende betydning. Det hænger sammen med, at det er gennem den indbyrdes kommunikation i ledelsen, at konflikterende behov for forandring og stabilitet formuleres, og det er gennem kommunikation, der bygges opfattelser op omkring betydningen af de eksterne forandringer. Det er samtidigt gennem metakommunikation konsulenterne søger at facilitere processerne og lederne sætter rammer for hinanden. Og endelig er det gennem kommunikation - og ikke-kommunikation – at sprængfarlige emner berøres / undgås.

Kommunikation bliver endvidere betydningsfuld, når det drejer sig om at få strategien eller den strategiske handlingsplan gjort tilgængelig for en bredere kreds: Arbejdet med strategien finder i høj grad sted på mikroplan mellem medarbejderne, idet det handler om at udforme budskaber, der er så relevante og konkrete, at de ændrer adfærd. Såvel leanprocesserne som arbejdet med værdierne er eksempler herpå. Det er samtidigt en proces, der i sin praksisrelation er et meget betydningsfuldt led i realiseringen af strategien, idet der i kommunikationsprocessen, hvor tidligere schematas refortolkes og nye skabes og derigennem realiseres strategien - "they think their organization" (Balogun 2007:7). Dette sker gennem medarbejdernes interaktion, hvor de i samspil kreerer forskellige, men kompatible måder at tænke organisation på.

Væsentligt er, hvorledes på én gang nogle betydningsfulde værdier fastholdes og andre betydningsfulde værdier fornyes, uden at det i for høj grad fører til "fractuated sensemaking" (Balogun 2007:5). Både fastholdelse og fornyelse af værdier må for at få betydning skabe en proces, der ændrer normer, rutiner, idealer og i den sidste ende dele af den identitet, der er et resultat af og en forudsætning for at være en effektiv medarbejder i virksomheden. Med andre ord skal strategien kommunikeres på en sådan måde, at den er tilpas forstyrrende for organisationsmedlemmerne, og på en måde, så der både er plads til fastholdelsen og fornyelsen.

Kommunikative tiltag i trykkerivirksomheden

Kommunikation af den nye strategi i trykkeriet kan siges at være forvarslet med indsættelse af den nye administrerende direktør, men at se dette som en strategisk proces, der stod tydelig for medarbejdere og de daværende ledere, er at lægge for stor vægt på den betydning indsættelsen blev tillagt i virksomheden. Det var opfattet som en "traditionel" nødvendighed for den type organisation igen at have en administrerende direktør. Til gengæld lå forestillingen om et strategisk turn around mere eller mindre tydeligt, men samtidig udelukkende i kommunikationen mellem den nye direktør og bestyrelsen. På den måde blev den en del af den fremtidige kommunikation, direktøren skulle rette til den samlede virksomhed.

Den første eksplicite kommunikation af strategisk karakter var direktørens sammenkaldelse af alle medarbejderne for at præsentere den første skitse til strategi, hvor det hovedsageligt var tekniske og organisatorisk-strukturelle ændringer, der blev lagt vægt på. Sideløbende med dette skete der de første ændringer i ledelsesstrukturen. Det var sammenlagt en kommunikation, der pegede på, at forandringerne ikke nødvendigvis alene ville blive inkrementelle og holde sig inden for de kendte forståelsesrammer- og dermed lade schematas uændrede. Denne kommunikation, som blev

uddybet over flere møder mellem direktør og medarbejdere, blev i øvrigt i det store hele modtaget positivt af medarbejderne, og den del af ledelsen, der måske ikke var positiv, var samtidigt på vej ud af virksomheden.

Et tegn på den positive reaktion kan ses i den måde, direktørens opfordring til medarbejderne om at komme med ideer til, hvordan procedurer i produktion og administration kunne ændres. Det var fra direktørens side set som en måde at inddrage en bredere kreds af medarbejdere i strategiarbejdet. Det skulle ske gennem, at de forandringsideer, der i kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse blev prioriteret, skulle passes ind i strategien og samtidigt være med til at forme denne. Der opstod på det grundlag en ret intens dialog om ændringer mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Virksomhedens størrelse taget i betragtning var antallet og kvaliteten af de såkaldte lean-forslag bemærkelsesværdig. Men samtidig var det ideer, der efter ledelsens opfattelse var meget praksisrettede og orienteret mod mikro-problemstillinger. På den måde førte de til fornuftige forandringer af teknisk og praktisk organisatorisk art, men de viste sig i deres konkrethed vanskelige at kommunikere for ledelsen hen mod et strategisk turn-around, idet de var tæt knyttede til den kendte og på traditioner baserede organisering. Igangsætningen af de aktiviteter, som blev til lean-projekterne, var direktørens forsøg på at koble de strategiske ændringer til ændringer i de daglige operationer, men selv om de operationelle ændringer blev vellykkede fik dette i praksis ikke sammenhæng med de strategiske intentioner.

Derfor pegede såvel strategiske vurderinger i ledelsen som driftsøkonomiske kalkuler på, at den nødvendige strategiske forandring kun i ringe grad var knyttet til de tekniske og handlingsorienterede forandringer. Det viste tillige den ujævnhed, der lå i opretholdelsen af de kvalitetsforbedringer, der var opnået. Snart gik det fremad, snart tilbage. Og som det efterhånden viste sig for ledelsen, så var den indbyrdes forståelse mellem medarbejderne i høj grad rettet indad mod deres produktionsfunktioner og der samarbejde, der udspringer heraf, og ikke i retning af at levere yderligere service til de betydende kunder, som ledelsen så som de afgørende faktorer for virksomhedens overlevelse og succes på bare lidt længere sigt. Af den grund drejede problemstillingen omkring kommunikation af strategien for ledelsen i retning af, hvordan disse mere rodfæstede værdier hos medarbejdere kunne tages op og forandres.

Kommunikationen af de overordnede strategiske overvejelser kan hen over hele perioden ses som en uformel dialog mellem den administrerende direktør og produktionschefen og som en i hovedsagen énvejskommunikation fra den nye topledelse og til medarbejderne – efterhånden fulgt op af en mere udfoldet dialog mellem medarbejdere og ledere omkring de enkelte leanprojekter. Samtidigt var det karakteristisk, at specielt dialogen i ledelsen var præget af en stadig søgen efter en vej, der muliggjorde en effektiv gennemførelse af strategien og en tydelig selvkritisk sans i vurderingen af om strategien var klar og om den havde muligheder for at forankres.

Kommunikative tiltag servicevirksomheden

De kommunikative tiltag, som servicevirksomheden det seneste år har iværksat, udspringer af de strategiske indsatsområder, som virksomheden valgte at fokusere på: udviklingen af det integrerede produktkonceptet samt medarbejderudvikling. Dette har ført til, at virksomheden har oprettet et akademi, der samler, systematiserer og udvikler interne uddannelsesaktiviteter. Det drejer sig blandt andet om virksomhedens arbejde med vision, mission, målsætninger samt intern kompetenceudvikling i form af fagspecifikke og tværfaglige kurser. Alle medarbejdere deltager på forskellig vis i kompetenceudvikling, men det er primært virksomhedens godt 100 førsteordensledere – direkte ansvarlige for produktionen af service -, der i overensstemmelse med strategien skal have styrket deres kompetencer. Dette hænger sammen med, at de ikke tidligere har modtaget nogen form for systematisk lederuddannelse i virksomhedens regi.

Et andet kommunikativt tiltag er iværksættelsen af en værdiimplementeringsproces, der har til formål at anskueliggøre og konkretisere virksomhedens mål, vision, mission og værdier for medarbejderne. Dette har virksomheden bl.a. gjort gennem at udforme en værdihåndbog, der indeholder de syv værdier, som ledelsen i forbindelse med strategiarbejdet har fundet frem til bør tegne virksomheden udadtil og indadtil. Værdihåndbogen er blevet delt ud til samtlige medarbejdere og de skal arbejde videre med at få konkretiseret og virkeliggjort værdierne på de tværfaglige kurser, de deltager i. Det er ledelsens udtrykte ønske, at medarbejderne skal forholde sig til værdierne, forankre dem og lære at arbejde ud fra de syv værdier.

Topledelsen vurderer, at førsteordenslederne kommer til at spille en væsentlig rolle i denne proces, hvorfor de også har fået den fremtrædende plads i processen, at det primært er dem, der skal have udviklet deres organiserings- og ledelseskompetencer. Disse decentrale ledere spiller ikke kun en væsentlig rolle i det daglige arbejde, de skal tillige være i stand til at forankre værdierne på en måde, så deres egen adfærd bliver udtryk for værdierne. De skal derfor "leve i" disse værdier samtidig med, at de også har ansvaret for at få konkretiseret og relateret værdierne til de operative medarbejderes dagligdag og opgaver, så de kan forankre dem. Dette sidste led i processen spiller en væsentlig rolle for

processens udvikling, da det er de operative medarbejdere, der har den daglige kontakt med kunderne, de er en slags ambassadører for virksomheden.

Kommunikationen vedrørende behovet for og udformningen af den nye strategi og swot-arbejdet var som nævnt i starten supporteret af et konsulentfirma og i den senere fase, hvor handlingsplanen skal realiseres og akademiet og værdihåndbogen struktureres, understøttet af et andre konsulenter, der i højere grad har kompetence på dette felt. Selve arbejdet er koncentreret i topledelsen, hvor det specielt er nogle af de yngre repræsentanter, der er de mest aktive, mens den administrerende direktør og andre i topledelsen i betydelig grad overvåger og understøtter den interne kommunikation i ledelsesgruppen med både med- og modspil. I den senere fase lægges de enkelte dele af handlingsplanen ud til de af de syv ledere, der får disse som nye ansvarsområder: det er her tydeligt at der sker en "fagprofessionalisering" af de dele, der omhandler værdier og akademi i retning af et HRM sprog, mens de dele af handlingsplanen, der retter sig mod at nytænke produktkoncepter i højere grad håndteres i de i virksomheden kendte ledelsesbaner. Særligt for de nye og "ukendte" del af strategien bliver der trukket på eksterne kræfter, og det er i en fase, hvor det er vanskeligt at se, i hvor høj grad hele topledelsen arbejder aktivt på disse felter.

Konklusion på undersøgelsens første fase

Konkluderende fra den første fase af strategiprocesen, som empirien bag dette paper koncentrerer sig om, kan det siges, at der i betydelig grad tale om en intern kommunikation i topledelsen, der kan karakteriseres som søgende og vurderende. Information hentes dels i ledelsen internt ved at trække på erfaringer og dels i alle typer af samtale med og observation af medarbejdernes daglige handlinger og reaktioner på ledelsens kommunikation. Gradvist systematiseres denne observation og samtale, i trykkeriet gennem arbejdet med leanprojekterne, og i servicevirksomheden gennem den række af kurser og seminarer som akademiet bygger op gennem processens andet år. Men på trods af, at en række af de metoder, hvorigennem strategien blevet kommunikeret og forankret, efterhånden er på plads, så betyder det ikke, at topledelse i de to virksomheder er fuldt afklarede og har et fikt og færdigt billede af den ny strategi. Observationer, samtaler og vurderinger i ledelsen giver stadig stof til en videreudvikling af strategien.

Den ledelsesdominerende fase, som har været den, der indtil nu er blevet undersøgt i begge virksomheder, har i høj grad været præget af, at ledelse og særligt de enkelte ledere har ændret deres schematas omkring den interne strategiske situation og omkring de kommunikationsmidler, der står til rådighed. Den nye ledelse i trykkeriet har i betydelig grad ændret synet på medarbejderne og dermed på de mål, kommunikationen skal nå for at strategien forankres hos medarbejderne. Der er tale om en restrukturering af kommunikationen efter de første operative og medarbejderorienterede forsøg med leanprojekterne. Ledelsen i servicevirksomheden har været igennem en mere gradvis strukturering af strategi og kommunikation gennem en fortsat udbygning af akademiet og formulering af værdierne. Gennem den gradvise fastlæggelse af strategien kan dette ses som en udvikling fra mere organisk præget kommunikation til mere formaliseret intern kommunikation.

Med den vægt vi i analysen lægger på praksis, proces og becoming viser den første fase af undersøgelsen de tydelige spor af, at strategien udvikles løbende mens den kommunikeres. De betragtede forløb viser, i trykkeriet via den nye strategiske ledelse og i servicevirksomheden via de nye metoder i strategiarbejdet, hvorledes nye elementer kombineres med ledelsens erfaringer, hvilket kommer til udtryk i, at schematas kontinuert refortolkes og fornyes. Kommunikationens funktion er i den sammenhæng, at den skaber ny problemerkendelser og disse erkendelser har afgørende betydning for den videre udformning og forståelse af strategien.

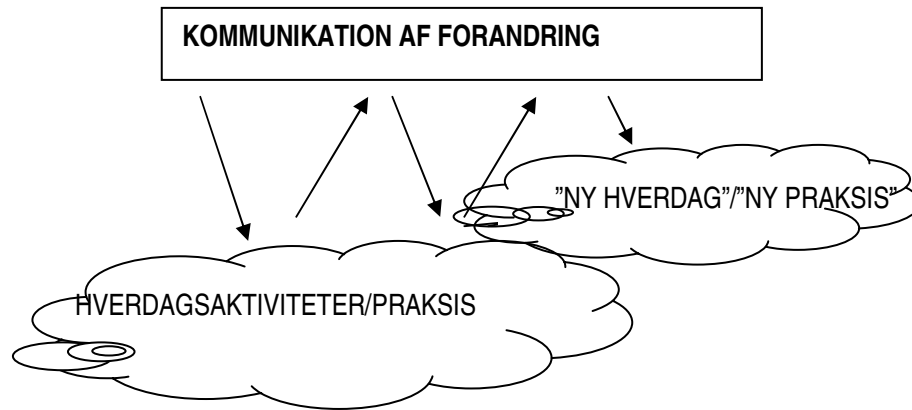
Udvikling af metoder til undersøgelse af strategisk kommunikation

Denne del af paperet omhandler som nedenstående figur illustrerer primært samspillet og udviklingen mellem kommunikation af forandringer, hverdagsaktiviteter/praksis og "ny hverdag"/"ny praksis". Det teoretiske udgangspunkt for denne del er som beskrevet tidligere et sociologisk perspektiv, her forstået som menneskers adfærd i sociale grupper: ledelse, ledelse over for medarbejdere, medarbejdere indbyrdes og medarbejdere over for ledelsen. Det er endvidere et praksisperspektiv, hvilket retter interessen mod aktiviteter i hverdages arbejdsliv – og mod, at kommunikationen har til formål at ændre adfærd og tankesæt hos både ledelse og medarbejdere. Endelig er det becoming perspektivet, hvilket her peger på, at sociale relationer i grupper og i en organisation til stadighed er under dannelse og reformulering, og her understreger, at forankring af en strategi er en proces, der aldrig ender men er en stadig påvirkning af de dynamikker, der styrer hverdages produktions-, salgs-, udviklings- og administrationsaktiviteter.

Disse forskellige perspektiver vil i det følgende blive aktiveret med henblik på at skitsere metoder til at undersøge, hvorledes kommunikation af strategi opfattes, modtages, responderes på og forankres i organisationen. Her foretages der på den måde et skift fra første undersøgelsesfases koncentration omkring, hvad ledelsen har sat i gang, til anden

fase, der vil sætte fokus hovedsageligt på den kommunikation, der foregår mellem medarbejderne og førsteordensledere og den måde, der i praksis gives feedback på strategien.

Figur 3 Kommunikationsprocesserne



Den kontekst eller tese, som her fastlægges og som symboliseres i figurens pile, er, at intet budskab kan kommunikeres med positivt resultat uden at organisationen og dens medlemmer med Chester Barnards udtryk: koopererer. Skabelsen af en "ny hverdag"/"ny praksis" er dermed et samspil mellem samtlige medarbejdere i virksomheden og ikke udelukkende ledelsens ansvar. Det handler om "recipient cognition" og om "inter-recipient sensemaking" (Balogun & Johnson 2005: 1594) Samtidigt peger de opfattelser, der kan udledes af de to cases, på, at en sådan Kooperation ikke vil kunne ske som en umiddelbar optagelse af information om den nye strategi via en transport af budskabet fra ledelse til organisation. Kommunikation kræver og hjælper til en transformation i opfattelsen af arbejde, samarbejde, betingelser for arbejde og samarbejde og i sidste ende en ny måde at se organisationen på, noget som ligger centralt i begreberne kommunikation og sensemaking. Det er i realiteten det, der gør en forandring strategisk, og det er den situation, de to virksomheder står i.

Medier og kommunikationsprocesser

Vægten i denne del af projektet ligger på, at undersøge kommunikation, der retter sig mod og finder sted i relation til praksis, processer og den dynamik, der er indeholdt i begrebet becoming. Negationen til dette er de trykte dokumenter, der præsenterer: swot analyserne, den formaliserede strategi, handlingsplanerne, de nedskrevne driftsøkonomiske analyser, værdis håndbogen og plancherne, som illustrerer forbedring eller forringelse af leveringssikkerheden. Alle disse skriftlige kilder er af stor betydning i kommunikation af den nye strategi, men de viser kun i ringe grad og meget indirekte de forandringer, som kommunikationen skaber i praksis. Der, hvor forandringer i praksis og dermed de centrale processer i den løbende becoming kan fanges, er gennem at søge at explicitere den tavse viden, som repræsenterer og viser de forandringer, der sker i det gensidige samspil mellem handlinger og de kognitive kort, som den enkelte betjener sig af.

I de to cases er opfattelsen af, hvad der er kommunikeret og modtaget, og hvilke processer, der har været virksomme, i høj grad baseret på intuition i ledelserne. Toplevelserne og førsteordensledere har hen igennem processen dannet sig opfattelser af, hvad der har virket godt og mindre godt, og har dermed skabt nye schemas. Det er opfattelser, der hidrører fra generelle, men ikke systematiske observationer og i høj grad fra samtaler mellem ledere. Men indtil nu er der ikke i de to cases sket nogen systematisk evaluering af kommunikationen af strategi og af denne kommunikations virkning. De intuitive opfattelser af mulige virkninger går i trykkeriet retning af, at direktørens præsentation af strategien og opfordring til medarbejderne om at medvirke, har resulteret i nye brugbare tekniske løsninger, som har gjort virksomheden bedre, men uden at dette har taget fat om det, der senere af topledelsen – direktør og produktionschef

kommer til at blive opfattet som det grundlæggende strategiske problem. Til gengæld har dette problem udkrystalliseret sig gennem det eksplicite og tavse, implicite feedback ledelsen har opfattet.

I servicevirksomheden er det intuitive billede hos den del af ledelsen, der er ansvarlig for arbejdet med akademiet og med værdiformuleringen, at processen interesserer bredt i lederkredsen, men at graden af accept af det strategiske indhold i kommunikationen er forskellig fra leder til leder. Med andre ord har ledelserne i de to virksomheder ikke noget helhedsbillede af, hvorledes det går med kommunikationen af strategien, men kan bidrage med mere partielle billeder af enkeltaktiviteter og fra forskellige dele af de to virksomheder.

Teknikker til at opfange, hvordan kommunikation af strategien modtages, responderes på og forankres har i de to case-virksomheder omhandlet deltagelse i og undersøgelse af de kommunikationsprocesser, ledelsen i de to virksomheder har iværksat. Her er der tale om aktiviteter, der med samme indhold kommunikerer til samtlige medarbejdere eller om en fokuseret kommunikation til enkeltgruppe. Samtidigt kan der være tale om kommunikation alene af strategien værdside, men ofte vil der være tale om en integreret kommunikation af fagligt og organisatorisk indhold, hvor det første introduceres via single loop læring mens det andet lægges bag ved som et dobbelt loop (Argyris & Schön 1996). Afhængig af virksomhedens traditioner kan dette finde sted uden for virksomheden eller indenfor, og formen kan være mere eller mindre struktureret: Væsentligt er imidlertid, at disse aktiviteter ofte vil muliggøre en tovejskommunikation og dermed et feedback fra medarbejdere til ledelsen. Dette kan give en forestilling om den nye hverdag og praksis, ledelsen ønsker at skabe. Der har dog herudover været et ønske blandt undersøgerne om at få indsigt i, hvordan dette modtages, responderes på og forankres i medarbejdernes daglige handlinger og aktiviteter. Denne indsigt er og vil fortsat blive skabt gennem særlige udgaver af systematisk, men ustruktureret observation, deltagelse i møder og seminarer, samtaler med flere medarbejdere på samme tid og egentlige dyberegående ikke-standardiserede og ustrukturerede interviews.

Omdrejningspunktet i de personlige interviews har været de interviewedes hverdagspraksis, hvilke opgaver, udfordringer, problemer samt metoder til at løse disse står de overfor. Spørgsmålene har omhandlet deres lokale meningsdannelse og ikke de strategiske forandringsprocesser, hvilke dermed ikke direkte er blevet behandlet, men skal analyseres og tolkes frem. Inspirationen til denne tilgang er hentet fra Mats Alvesson, der arbejder ud fra, at der gennem et fokus på den interviewedes syn på sit eget job vil blive skabt en forståelse for, hvad han tænker om sin organisation generelt og hvordan dette syn udvikler sig, når organisationen iværksætter forandringer (Alvesson 1995: 66f).

Det skal dog fremhæves i denne forbindelse, at det kan være ganske vanskeligt at fange, hvornår eksempelvis et lean-projekt fører til en dialog mellem medarbejdere, som åbner for mere grundlæggende syn på behov hos kunder og marked. Det kan tilsvarende handle om, at det kan være nærmest umuligt at fange, hvornår den enkelte medarbejder har tid og lyst til at læse og fundere over værdihåndbogen. Men andre ord vil der være tale om, at der hele tiden foregår inkrementelle læreprocesser, som såvel kan virke i retning af, at ny strategi introduceres og antages, som i retning af, at den afvises. Af den grund vil den valgte metodik til tider lidt tilfældigt, men alligevel med en vis systematik bringer undersøgerne tæt på medierne for kommunikation af strategien på tidspunkter, hvor kommunikationen både er planlagt og omhandler kommunikation af strategien og mere tilfældig og bundet op i de daglige opgaver og handlinger.

Der bliver afholdt individuelle interviews med respondenterne 2-3 gange i løbet af et års tid, hvor fokus vil være det samme – medarbejdernes praksis og hverdag. Formålet med geninterviewene er at følge de lokale meningsdannelser og udviklinger, de interviewede gennemgår for dernæst at undersøge, hvilken relation der er mellem den planlagte kommunikation af strategien og hvordan strategien bliver modtaget, responderet på og forankret (tildelt lokal mening). I denne tolknings- og valideringsproces vil de interviewede blive opfordret til selv på et senere tidspunkt at deltage. Det betyder, at en del af dem gerne skal kunne motiveres til at se kritisk på de sammenfatninger af data og de kodningsresultater, som kommer ud af analysen af data. Her vil det være væsentligt, at denne validering finder sted løbende og ikke først ved afslutningen af processen.

Centralt i kommunikationen af strategien med henblik på, at den ændrer schematas og skaber ny mening med virksomhedens funktion og den enkeltes rolle heri, er samspillet og kommunikationen mellem operative medarbejdere, operative ledere og topledere. I det omfang processen undersøges ud fra "sensemaking [as] a conversational and narrative process", og at topledelsen, selv om den har magten til at beslutte strategien, så er det karakteristisk, at dette kan "lead us to question the extent to which these structures and their evolution can be deliberately shaped by the senior managers." (Balogun & Johnson 2005: 1596). Hermed peges på, at selv om topledelsen selvfølgelig lægger strategien, så er strategien muligheder for forankring bestemt af ledelsens evne til at lave et relativt simpelt og fortælligt blueprint og af topledelsens evne til gennem kommunikation at påvirke organisationens operative ledere. Det har været en konstatering, som har været gjort adskillige gange (Floyd & Wooldridge 2000). Af den grund hører den operative ledelse til den centrale del af de medier, der skaber strategisk forandring.

Et vigtigt aspekt i den her valgte tilgang er om dette mikro-, konstruktivistiske og procesuelle perspektiv kan føre til en forståelse af, hvad arbejdet med strategi også omhandler. Eller er dette en del af en refortolkning af, hvad arbejdet med strategi bør omhandle? Hvordan kan de data, der genereres, tolkes som valide i forhold til kvantitative teknikker? Hvordan kan vi anvende resultater fra en undersøgelse i den næste? Hvordan kan vi være sikre på, at vores tilgang til at undersøge kommunikationsprocesserne kan generere en større forståelse end andre tilgange? Og hvordan kan praktikere, ledere der står midt i strategiske forandringsprocesser drage nytte af vores resultater? Disse er spørgsmål, vi er ude på at få besvaret i denne proces.

Referencer

- Ahlstrand, B., J. Lampel & H. Mintzberg (1998) *Strategy Safari*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe
- Alvesson, M. (1995) *Cultural perspectives on organizations* Cambridge University Press 1993
- Argyris, C. & D. Schön (1996) *Organizational Learning II. Theory, method, and practice*, Reading MA: Addison Wesley Publishing Company
- Balogun, J. (2007) The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality, i *European Management Journal*, Vol 25, Iss. 2, April 2007
- Balogun, J. & V.H. Hailey (2004) *Exploring Strategic Change*, Gosport: Pearson Education Limited (2nd ed.)
- Balogun, J., A.S. Huff & P. Johnson (2003) Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing, in *Journal of Management Studies*, 40:1 januare 2003
- Balogun, J. & M. Jenkins (2003) Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective, i *European Management Journal*, Vol 21, Iss. 2 April 2007
- Balogun, J & G. Johnson (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, i *Organization Studies*, 26(11), 2005
- Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Cambridge MA: Harvard University Press
- Barry, D. & M. Elmes (1997) Strategy Retold: Toward a Narrative View on Strategic Discourse, in *Academy of Management Review*, Vol 22, No. 2
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1967) *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday
- Chia, R. (2004) Strategy – as – practice: reflections on the research agenda, i *European Management Review*, 1, 29-34
- Christensen, J.B. & P. Darmer (uden år) What is Organizational Culture Becoming, paper, University of Southern Denmark
- Cummings, S. (2002) *ReCreating Strategy*, Gateshead: SAGE Publications Ltd
- Floyd, S. W & B. Wooldridge (2000) *Building Strategy form the Middle. Reconceptualizing Strategy Proces*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Gergen, K. (2005) *Virkelighed og relationer – Tanker om sociale konstruktioner* Dansk psykologisk forlag
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as practice: Recursiveness; Adabtation, and Practice-in Use, in *Organization Studies* 25 (4)

- Jarzabowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The Challenge of a practice perspective, i *Human Relations*, Vol 60 (1)
- Johnson, G., L. Melin & R. Whittington (2003) Micro Strategy and Strategizing: Toward an Activity-Based View, Guest Editor's Introduction in *Journal of Management Studies*, 40:1, January 2003
- Jørgensen, K.M. & P. Rasmussen (red.) (2005) *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Laursen, E. & J.G. Rasmussen (red.) (2007) *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Mead, G. H. (2005) *Sindet, selvet og samfundet* Akademisk Forlag
- Mintzberg, H. & J. Lampel (1999) Reflecting on the Strategy Process, in *Sloan Management Review*, Spring 1999
- Rasmussen, J.G. (2007) *Introduktion til erhvervsøkonomisk analyse*, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Røvik, K.A. (1996) *Deinstitutionalization and the logic of fashion*, in Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (1996) *Translating Organizational Change* Walter de Gruyter
- Savato, C. (2003) The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution, in *Journal of Management Studies*, 40:1, January 2003
- Scott, W. R. & G.F. Davis (2007) *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River, NJ.: Pearson Education, Inc.
- Schutz, A. (2005) *Hverdagslivets sociologi* Hans Reitzel Forlag
- Tsoukas, H & R. Chia (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, 567-582. Sep. - Oct., 2002.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading MA: Addison Wesley
- Weick, K. & R. Quinn (1999) Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50
- Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research, in *Organization Studies*, 27 (5)
- Whittington, R (2004) Strategy after modernism: recovering practice, in *European Management Review* 1
- Whittington, R (2003) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective, in *Strategic Organization* Vol. 1
- Whittington, R. (2001) *What is Strategy – and does it matter?* Padstove: Thomson Learning