



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Praktisk metodik til forståelse af strategiske ledelsesudfordringer

*Paper til Det danske Ledelsesakademis konference "Nye tider - nye udfordringer"*

Rasmussen, Jørgen Gulddahl; Larsen, Mette Vinther

*Published in:*

Nye tider - nye udfordringer

*Publication date:*

2009

*Document Version*

Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Rasmussen, J. G., & Larsen, M. V. (2009). Praktisk metodik til forståelse af strategiske ledelsesudfordringer: Paper til Det danske Ledelsesakademis konference "Nye tider - nye udfordringer". I *Nye tider - nye udfordringer: Det danske Ledelsesakademis konference på Syddansk Universitet, Odense, 7.-8. december 2009* Copenhagen Business School Leadership Lab. [http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/DDLA\\_april\\_2009/Workshops%202009.pdf](http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/DDLA_april_2009/Workshops%202009.pdf)

### 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.

# Nye tider – nye udfordringer

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi  
Den 7--8. december 2009  
Odense

## Praktisk metodik til forståelse af strategiske ledelsesudfordringer

Et forskningsbaseret paper

Phd-studerende Mette Vinther Larsen<sup>1</sup> &

Professor Jørgen Gulddahl Rasmussen<sup>2</sup>

Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet

---

<sup>1</sup> [mvl@business.aau.dk](mailto:mvl@business.aau.dk), Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220 Aalborg Øst

<sup>2</sup> [jgr@business.aau.dk](mailto:jgr@business.aau.dk), Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220 Aalborg Øst

# Praktisk metodik til forståelse af strategiske ledelsesudfordringer

Paper til Det Danske Ledelsesakademis konference "Nye tider – nye udfordringer"  
den 7. og 8. december 2009

Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen

## Indledning – Formålet med projektet

"Nye tider – nye udfordringer". Overskriften på årets DDL konference leder tankerne i retning af den nuværende kriseudvikling, og hvordan ledere håndterer de nye udfordringer, dette bringer med sig. Overskriften fik i hvert fald vores tanker til at bevæge sig i retning af en undersøgelsesmetodik, vi er i gang med at opbygge, der netop centrerer sig om, hvorledes ledere møder og forstår de strategiske udfordringer, deres virksomheder står overfor, når der tilsyneladende sker dramatiske ændringer i omgivelserne. Dette paper har - ud fra et hverdagsperspektiv - strategiske ledelsesprocesser i virksomheder som sit omdrejningspunkt. I praksis ser dette ud til at omfatte en integreret blanding af dels formaliserede og dokumenterede processer og strukturer, og dels i betydelig grad uformel erfaringsbaseret og intuitiv kommunikation. Dette paper er et forskningsbaseret paper, men for os som forskere er det tillige i høj grad et praksisorienteret paper, idet det handler om vores arbejdsmetoder, som vi her vil se i brug til en diskussion af konferencens hovedspørgsmål. De tre spørgsmål formuleret af Det danske Ledelsesakademi til 2009 konferencen er:

- Hvad indebærer udfordringerne?
- Hvordan er de blevet håndteret indtil nu?
- Hvordan kan de forstås og forklares?

Disse spørgsmål tjener som meget relevante metodiske fokuspunkter for, hvordan strategiprocesser aktuelt kan anskues. Vi gør dette ved at tage udgangspunkt i en kommunikativ opfattelse af, hvordan en økonomisk krise i samfundet kan forstås, og hvordan den søges håndteret i en række danske virksomheder. Netop krisen giver nogle interessante muligheder for at se på strategiske processer på en anden og mere tilspidset måde, end hvis det alene drejer sig om, at virksomheder lever i en situation med kontinuert ekspansion i indtjening, på markederne og i udvikling og innovation. Derfor vil vi her bruge denne bevidsthed om krise til at præsentere og diskutere den undersøgelsesmetodik, som vi har under udvikling i forbindelse med, at vi fra september 2009 har iværksat et forskningsprojekt, som handler om strategiske ledelsesprocesser sammen med ledelserne i fire

danske virksomheder. Det, vi søger, er en forståelse "bag om" formelle og officielle strukturbeskrivelser af disse processer. Vi søger med udgangspunkt i virksomhedernes hverdag og dermed i de handlinger, der giver mening for lederne og medarbejderne, at forstå, hvad der foregår, når der arbejdes med at skabe, ændre, formidle og forankre strategiske forestillinger, ideer og handlinger.

Det er dette projekt, som nærværende paper præsenterer og diskuterer, herunder bliver formålet med projektet specificeret gennem, hvordan projektet vil forløbe, samtidig med at det vil blive vist, hvilke data og viden undersøgelsen skal føre til. Derudover vil eksempler på, hvor langt projektet er kommet i november 2009, blive introduceret, og vi vil se på, hvordan den producerede viden kan anvendes af de deltagende virksomhedsledere, os som forskere samt af andre ledere og forskere.

### **Et kort blik tilbage – på vores inspiration fra teori og teoretikere**

Det metodiske udgangspunkt for dette paper samt projektet kan føres tilbage til filosofen William James' syn på verden omkring os som kendetegnet ved forandring frem for kontinuitet. Dette perspektiv har organisationsteoretikere som Karl Weick og Robert Chia sat i en organisatorisk kontekst og arbejdet med at forstå, hvordan det skaber en alternativ forståelse af organisationer. Alternativer, der bygger på organisationer som dynamiske og foranderlige størrelser, der hele tiden er i bevægelse og udvikler sig i samspil med deres omgivelser, og som bliver et resultat af, hvordan aktørerne i organisationen forstår verden og forsøger at opbygge mening. Dette gør sig også gældende, når fokus er på strategiske processer, og her henter vi meget inspiration i Strategy-as-Practice netværket. Strategi og arbejdet med strategi bliver herigennem ikke alene kendetegnet ved skrevne dokumenter eller fastlagte processer, men nok i højere grad af de processer, der forløber, når ledere og medarbejdere arbejder med at omsætte strategien til praksis og konkrete handlinger. Her spiller lokale organisatoriske fortolkninger og forståelse en central rolle for, hvordan strategien bliver realiseret. I sådanne processer er der i højere grad tale om, at aktørerne forsøger at finde vej og skabe meningsfuld forståelse og handlinger, end at de følger fastlagte ruter og implementerer strategien.

En anden central figur i vores tilgang er Alfred Schütz og hans fænomenologiske syn på verden. Han arbejdede tydelig i tråd med James videre med den centrale betydning, tolkninger af fænomener omkring os har for, hvad vi bevidst og ubevidst anskuer som væsentligt og vigtigt, og hvad vi sorterer fra som irrelevant eller ikke forståeligt. Det er med udgangspunkt i socialt konstruerede meningsmønstre og forståelser, at vi lever i og skaber verden omkring os. George Herbert Mead arbejdede også med tanker om, hvordan mening ikke skabes isoleret, men i samspil med andre gennem fælles handlinger og kommunikationsprocesser. Processer hvor parterne gennem tilpassede udsagn og gensvar sammen konstruerer mening, der ikke eksisterede forud for mødet

med hinanden, men som opstår i bestræbelserne på at forstå og udforske hinandens perspektiver. Den amerikanske psykolog Kenneth Gergen arbejder i dag videre med denne tilgang, og hans tese er, at forståelse, mening, handlinger og verden omkring os er relationelt betinget. Alene skaber vi som isolerede individer intet, alt springer ud af relationer, vi tidligere har indgået i, som vi på nuværende tidspunkt indgår i og fremtidige, som vi har planer om at indgå i. Vores forståelse, handlinger og meningsmønstre bliver dermed skabt, udviklet og ændret gennem vores kommunikation med hinanden.

Vi henter i øvrigt også inspiration fra svensk teoriudvikling. Det handler om Mats Alvesson, som arbejder videre på at udvikle kommunikationsteori i et teoretisk-praktisk virksomhedsperspektiv og meget i tråd med en række af de ovenfor nævnte teoretikere. Det handler tillige om Ingeman Arbnor og Bjørn Bjerke, som siden den ene af os arbejdede sammen med Arbnor for mere end 30 år siden, løbende har udviklet videre på aktørperspektivet, og hvorledes dette kan anvendes i studiet af dynamiske processer i virksomheder. Her er vi inspireret af deres arbejde med, hvordan viden skabes i fælles handling og i fælles reflekterende processer, og med en større vægt på forskellighed end på lighed og gennemsnit. Overordnet deler vi i øvrigt med Arbnor og Bjerke en fælles inspiration fra Peter Berger og Thomas Luckmann.

Men som nævnt i indledningen er dette et praksisorienteret metodepaper, så derfor vil mere detaljerede analyser af vores inspiration fra teori og teoretikere blive gemt til en mere passende lejlighed. Så på trods af, at paperet er forskningsbaseret, er det ikke bygget op med henvisninger til disse teoretikere undervejs, men er holdt i en stil, der er meget tæt på, hvordan kommunikationen forløber mellem os i vores daglige samtaler, og hvordan vi taler med de deltagende ledere i projektet. Dette er valgt dels, da det falder os meget naturligt, og dels som et forsøg, som vi håber, vil give læseren det mest præcise indtryk af, hvordan vi arbejder..

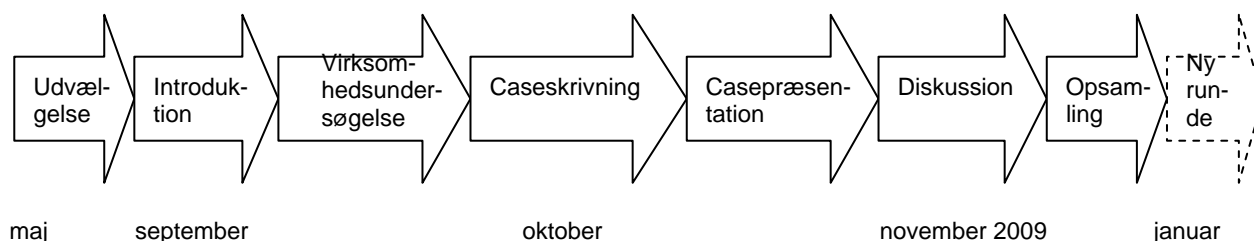
### **Projektets start og dets praktiske forudsætninger**

For os startede projektet ved, at vi tog kontakt med brancheforeningen inden for området. Den tog det operative ansvar for kontakten til os og for at sprede information om vores interesser til organisationens medlemsvirksomheder. Denne proces over cirka et halvt år gav os det første blik på branchen, tid til studier af de gængse forestillinger om branchen og mulighed for at samle de virksomhedsledere, der er grundstammen i projektet. Denne fremgangsmåde skabte samtidig et samlingspunkt, der lå uden for universitetet og uden for de medvirkende virksomheder: brancheorganisationens hovedkontor. Projektet har dermed et hjem, som både er branchespecifikt og neutralt. Foruden dette samlingspunkt er det en aftale mellem lederne og os, at vi på skift alle mødes ude i de forskellige virksomheder, for at alle ledere og vi kan få en grundig forståelse for hverdagen, praksis samt kulturen i de enkelte virksomheder

Den næste betydningsfulde forudsætning, som kom på plads, var, at de deltagende ledere medvirker af interesse. Det blev en realitet i form af, at de selv havde meldt sig på grundlag af en notits på brancheorganisationens hjemmeside. Denne halve side blev kort tid efter fulgt op fra vores side gennem et par siders beskrivelse af projektet og dets betingelser. Her blev det beskrevet, at det drejer sig om et projekt over flere år, med aktiv deltagelse af lederne, med en række besøg på den enkelte virksomhed og med en række fælles seminarer hen over projektets samlede levetid. På den måde blev de formelle krav til deltagelse beskrevet, og i et følgende brev, som blev sendt efter, at det første seminar var berammet, blev en dagorden for dette seminar offentliggjort med ønske til den enkelte leder om at give et kort mundtligt oplæg om virksomhedens aktuelle strategiske situation.

Det samlede projektførløb er tænkt som en vekslen mellem fælles diskussionsseminarer og analyserende virksomhedsbesøg, hvor der fortløbende arbejdes med de strategiske temaer og fokusområder, der på de forskellige tidspunkter vurderes som centrale. Nedenstående figur angiver, hvordan metodikken og vekslen mellem seminarer og virksomhedsbesøg fungerer eksemplificeret i undersøgelsens første runde.

Figur 1 Undersøgelsens praktiske forløb: første runde



Så langt adskiller projektet og dets betingelser sig ikke fra en række andre empirisk orienterede forskningsmetodikker. Det sker i realiteten først, når det praktiseres, at alle deltagere, ledere såvel som forskere får et fælles ansvar for projektet. Projektet er ikke tænkt som et forløb, hvor vi som forskere agerer konsulenter, der skal facilitere en række processer og komme med løsningsforslag til, hvordan lederne kan gribe de strategiske udfordringer an. Ideen bag projektet er, at vi som forskere sørger for, at rammerne og indholdet til en diskussion omkring de strategiske udfordringer mellem lederne er til stede. Dette sker konkret i form af en fortløbende række cases, som vi udarbejder med udgangspunkt i besøg på hver af virksomhederne. Disse cases kommenterer og korrigerer de enkelte ledere, før de sendes ud til de øvrige ledere, som læser casene forud for de

fælles seminarer, hvor den enkelte leder præsenterer sin egen case og på den baggrund diskuterer lederne indbyrdes, hvordan de strategiske udfordringer kan gribes an.

Her overrasker projektets idé til en vis grad mindst én af lederne, idet det åbenbarer to væsentlige, men måske usædvanlige forudsætninger. Den ene er, at det er nødvendigt med en betydelig grad af åbenhed omkring de strategiske temaer i den enkelte virksomhed og dermed handler processen tillige om opbygning af gensidig tillid og beskyttelse af den fælles udviklede konkrete viden. Den anden er, at lederne direkte skal være med i analysen af de øvrige virksomheder og dermed tillige har andre ledere til at diskutere deres virksomhed. Grunden til denne fremgangsmåde er, at det, som skal udvikles, er en erkendelse af erfaringer, der er indkapslede i daglig praksis, og derfor kun kan udvikles med hjælp fra flere ledere og forskere i samarbejde. Det er ikke en viden, der eksisterer selvstændigt og forankret i de enkelte ledes bevidsthed forud for de fælles seminarer eller vores virksomhedsbesøg. Det er en viden, vi i fællesskab konstruerer og arbejder videre med. En viden, der er forankret og udspringer dels af de meningsmønstre og perspektiver, der gør sig gældende i de enkelte virksomheder, og dels dem, der gør sig gældende blandt os som forskere. Det er en viden, der forudsætter løbende kommunikation mellem alle deltagende parter for at blive meningsfuld og eksplicit.

#### *Projektets indledende seminar*

På projektets startseminar blev det metodiske og paradigmatisk grundlag for projektet berørt via en præsentation fra vores side af metodikken. Her blev der åbnet op for, hvordan undersøgelser af virksomhedernes strategiske udfordringer vil blive grebet an ud fra et fokus på hverdagsprocesserne i virksomhederne samt, at den viden, der produceres, vil foregå i fællesskab, og at denne viden faktisk først opstår på seminarerne som et udfald af den kommunikation, der foregår mellem lederne. Som input til dette præsenterede de deltagende ledere de aktuelle strategiske udfordringer i deres virksomhed. Temaer, der ikke uventet handlede om, hvorledes den finansielle krise bliver oplevet i den enkelte virksomhed, hvilke implikationer den indtil nu har haft for forfølgelsen af de fastlagte strategier og for den operative situation med fald i omsætning, afskedigelser og i nogle tilfælde arbejdsfordeling. Men også om, hvordan ledelserne søger at operere i spændet mellem de fastlagte og langsigtede mål og de nuværende problemer med mindre efterspørgsel, kunder, der også oplever problemer, og forsøgene på at udvikle nye ideer, produkter og services.

#### *Den første virksomhedsrunde*

Disse oplæg blev diskuteret og kom samtidig til at tjene som et grundlag for den første besøgsrunde, hvor vi som forskere kom til den enkelte virksomhed med det formål, sammen med virksomhedens ledelse, at uddybe de strategiske problemstillinger, der skal tjene som grundlag for udform-

ningen af den første generation af virksomhedscases. På virksomhedsbesøgene havde vi en samtale med den enkelte leder, vi blev guidet rundt i virksomheden, talte kort med en eller to andre ledere og læste dokumenter af betydning for de strategiske processer. I realiteten viste det sig ved flere af besøgene, at lederen selv involverede sig så meget i processen, at det blev til en dialog på op til tre timer samtidig med, at vi blev guidet rundt i virksomheden, hvor vi fik de enkelte funktioner og processer forklaret og hilste på ledere og medarbejdere i virksomheden.

### **De grundlæggende metodiske forudsætninger: En forståelse "bagom" formelle og officielle strukturbeskrivelser**

Metodisk er vi som undersøgere - ud over de tidligere præsenterede teoretikere - begge inspireret af en tradition, som ofte benævnes problembaseret læring, og som tiest ses anvendt i forbindelse med udvikling og uddannelse. Imidlertid er det muligt at overføre metodiske fremgangsmåder fra disse områder også til forskning, der handler om undersøgelse af anvendelse og skabelse af erkendelse, viden og teori. Fordelen ved at gøre dette viser sig særligt, når forskningsprocesser kræver direkte involvering og medvirken fra de aktører, der findes på feltet.

Formålet med projektet er som tidligere nævnt at skabe en forståelse for, hvordan virksomhedslederne i praksis strategisk tackler de udfordringer, de bliver mødt med fra deres omgivelser og internt fra virksomheden. For at være i stand til at skabe en forståelse herom skal vi bagom de formelle og officielle strukturbeskrivelser for hermed at få kendskab til den hverdag, virksomhederne og deres ledere opererer indenfor. Vi tager udgangspunkt i, at det er ved at føre samtale med ledere om og få øje på de daglige og rutineprægede aktiviteter i en virksomhed, at vi som forskere kan få kendskab til og forstår, hvad der driver og skaber virksomheden. Det er ved at arbejde med, hvad der for virksomhedslederne og andre centrale medarbejdere er meningsfuldt, vigtigt og centralt for deres virksomhed, at vi kan komme på vej til at forstå kulturen i virksomheden og ledernes tavse viden og dermed virksomhedens strategiske dynamikker.

#### *Kommunikation*

Konkret betyder det, at en række fænomener, deres fortolkning og deres sproglige udtryk får central betydning. Det drejer sig i første række om kommunikation, aktion og relation mellem de strategiske aktører. Det handler om de fortolkningsprocesser, som både skaber og udspringer af kommunikationen mellem nøgleaktører i virksomhederne, og som skaber såvel internalisering som eksternalisering af erkendelse. Disse processer spiller en afgørende rolle, når det handler om studiet af strategiske processer alene af den grund, at store dele af det grundlag, der findes for strategiske handlinger og beslutninger, baserer sig på intuition, tavs viden, individuel og fælles refleksion og i særdeleshed på uformel kommunikation. Det handler om, at der gennem kommunikation



skabes erkendelse, der fører til handlinger, og handlinger, der igen fører til ny erkendelse i en fortløbende proces.

Vores opgave bliver derfor at deltage i kommunikationen omkring, hvad der for lederne er naturligt, meningsfuldt - og tillige besynderligt - for hermed at komme tæt på det indlysende, det daglige og det selvfølgelige og dermed forstå, hvad det er for en virksomhed, vi arbejder med. Dette gør vi, idet vi tager udgangspunkt i, at måden, man lærer en organisation at kende på, er ved at bruge tid på at forstå, hvordan dagligdagen fungerer, hvordan opgaver løses, og hvorfor netop disse løsninger vælges. Formen for dialog er ikke en klassisk interviewform, men har nærmere karakter af en fælles styret uformel samtale, hvor vi vil udforske og søge at få fat på, hvordan lederne forstår og anskuer verden omkring og dens relationer til deres virksomheder.

Det kommer til udtryk ved, at vi bruger tid sammen med lederne og andre centrale medarbejdere dels gennem afholdelse af de fælles seminarer og dels ved at besøge virksomhederne, som en af de deltagende ledere udtrykte det; *"I vil vel også godt se, hvad vi laver, ikke?"* Og det vil vi. Incitamentet er ikke taktisk for at få dem til at være så åbne som muligt, det er tværtimod en forudsætning for, at vi kan forstå virksomheden, hvordan lederne anskuer verden, og hvordan vi dermed vil være i stand til at tale strategi og strategiske udfordringer med dem. Vi taler derfor med virksomhedslederne om, hvad det er for en virksomhed, de arbejder i, hvad motiverer og udfordrer dem, hvad har de svært ved, hvordan forstår og håndterer de den nuværende krisesituation, og hvilken indvirkning har den på dem samt på kontakten til deres kunder, samarbejdspartnere, leverandører etc. Dette gør vi med udgangspunkt i konkrete igangværende eller afsluttede kontraktforhandlinger, samarbejds- og leveringsaftaler, der for lederne udtrykker, hvordan de arbejder og udvikler sig strategisk.

Et eksempel herpå er, hvordan en af lederne udtrykte, at virksomheden ved hjælp af et øget fokus på, hvad der var det værdiskabende for deres kunder, havde fået lejlighed til at komme med en præsentation hos en potentiel og betydningsfuld kunde, som virksomheden gennem flere år uden succes havde forsøgt at etablere en kontakt til. Dette udsprang ifølge lederne gennem virksomhedens daglige fokus på og arbejde med Blue Ocean strategier og værdiskabelse i samspillet og dermed gennem et stærkt fokus på, hvad kunden kunne få ud af en samhandel.

Ovenstående identificerer nogle centrale begreber i projektet: samspillet mellem kommunikation, meningsgørelse og handlinger. Kommunikation forstås i denne sammenhæng ikke som en række enkelte og isolerede talehandlinger, der udspiller sig mellem aktørerne i virksomhederne. Kommunikation forstås her som de fortløbende processer, hvor aktører i samspil med hinanden skaber mening gennem handlinger eller samtaler. Lederne i virksomhederne konstruerer i samspil med centrale aktører i virksomhederne - og lederne imellem - forståelse af og perspektiver på, hvordan den nuværende krisesituation kan forstås, hvilken indvirkning den har på virksomheden

samt, hvordan den skal håndteres. Denne forståelse og disse perspektiver spiller en central rolle for, hvordan lederne vælger at håndtere hverdagen og det strategiske arbejde, og den kommer til udtryk gennem de handlinger, der finder sted dagligt.

Hvad der er interessant at iagttage, når vi følger seminarerne og ledernes indbyrdes kommunikation, er, hvordan de, ubevidst og intuitivt, vælger de løsninger, der for dem er indlysende og meningsfulde i deres hverdagsperspektiv. Dette gælder tillige deres tolkninger af afsluttede handlinger, som også placeres intuitivt og ubevidst ind i eksisterende lokale meningsmønstre, forståelser og perspektiver. De undersøger, hvad de ser som nyt og fremmed, med udgangspunkt i deres erfaringer og historik og prøver at finde vej gennem det ukendte ved at konstruere nye forståelser og meningsmønstre og handle på nye måder ud fra det kendte. Dette kommer til udtryk på seminarerne, når lederne direkte refererer til egne erfaringer som ledere eller medarbejdere i de nuværende eller tidligere virksomheder. Hvad, der er interessant her, er, at disse forståelser og perspektiver kontinuerligt er under udvikling, de modificeres og ændrer sig løbende i takt med de handlinger og oplevelser, lederne er ude for.

Dette tydeliggøres under nuværende krisesituation, hvor tre af lederne giver udtryk for, at fastsatte mål for overskud og vækst må udsættes til senere og bedre tider. Havde vi talt med lederne for bare to år siden, havde de efter deres egen udsagn haft en anden forståelse af og andre forventninger til, hvordan virksomhedernes overskud skulle udvikle sig, og når vi taler med dem om et par år, vil deres forståelse og forventninger givetvis igen have ændret sig. Denne udvikling i forståelse og perspektiver er helt naturlig og forløber primært inkrementelt gennem små skridt, hvor det ikke er ved at kigge på isolerede talehandlinger er muligt at forstå udviklingen.

### *Relationer*

En særdeles central nerve for projektet, som vi gerne vil arbejde mere detaljeret med, end vi tidligere har gjort, omhandler relationer og relationernes betydning for den viden, forståelse og indsigt, der konstrueres gennem processen. Vi arbejder med relationer som en teoretisk størrelse, men samtidig er opbygningen af relationer et afgørende led i metoden og en forudsætning for, at projektet kan give resultater. Her rører projektet i betydelig grad ved "det private" i kombination med det faglige. Det private er i den sammenhæng den enkelte leders måde at tænke strategi og ledelse på, og den måde, hvorpå vedkommende praktiserer sin medvirken sammen med andre i strategisk ledelse. At benævne dette "privat" sker ud fra en opfattelse af, at enhver leder ud fra mere generelle teorier, praksiserfaringer og samarbejde med andre konstruerer sine egen forståelse og "teori" om, hvorledes kombinationer af de generelle teorier og det virksomhedssæregne kan kombineres til praktiske fremgangsmåder for den enkelte leder.

Vores udgangspunkt er, at vi som mennesker i vores privatliv såvel som i vores arbejdsliv altid relaterer os til andre, når vi skaber forståelse af og for den verden, vi lever og agerer i, vi kan ikke konstruere mening eller handle isoleret, det sker altid i samspil med andre. Dette gør sig også gældende for ledere og deres praksis. Ledere sidder ikke egenhændigt og bestemmer, hvordan strategiske udfordringer kan forstås, hvilke tiltag der er meningsfulde, og hvordan der skal handles. Uanset om beslutninger træffes fysisk sammen med andre eller alene, så tillader vi os i dette projekt at stille, måske en smule provokerende, spørgsmålet: er tankerne, der går forud for din forståelse, dine egne, eller er de måske udfaldet af masser af tidligere samtaler og fælles erfaringer?

Noget, det er vores intention at arbejde med i dette projekt, er at skabe rammerne for, hvordan ledere, der kommer med forståelse baseret på praksis og meningsmønstre i deres virksomheder, sammen i fællesskab kan konstruere nye forståelser og meningsmønstre, der kan fungere som konstruktive input til, hvordan hverdagen og strategiske udfordringer kan gribes an i de enkelte virksomheder. Et konkret eksempel på dette fandt sted i november på projektets andet fælles seminar, hvor en af lederne kom til mødet og præsenterede en strategisk udfordring, som var meget central på daværende tidspunkt. Han skulle inden for relativt kort tid træffe en beslutning om, hvorvidt virksomheden ville reducere yderligere i medarbejderstaben og på den måde genskabe den økonomiske og organisatorisk fleksibilitet, der har kendetegnet virksomhedens konkurrenceevne, eller om han skulle holde på alle medarbejdere, og deres betydelige og unikke praktiske kompetencer, men så samtidig blive mindre fleksibel økonomisk og finansielt. Han var meget i tvivl om, hvilken løsning han ville vælge, men idet han fremlægger situationen for de øvrige ledere, og de spørger ind og kommenterer, kommer han frem til en position, som han vil tage med tilbage til virksomheden og drøfte med den øvrige ledelse. Dette eksempel illustrerer for os, hvordan en meningsfuld løsning bliver skabt gennem ledernes indbyrdes kommunikation. En løsning, lederen handler på ved at tage beslutningen med tilbage til virksomheden og præsentere den der. Hvilken mening, der derudfra skabes i virksomheden, og hvilke handlinger dette fører med sig, ved vi i skrivende stund ikke, men det vil det kommende virksomhedsbesøg give svar på.

Idet projektet sætter relationer og deres betydning i centrum for den viden, der bliver konstrueret, er vi bevidste om, at vi selv spiller med ind i konstruktionen af, hvad der er/bliver forstået som meningsfulde handlinger. Vi er medvirkende til at skabe nye billeder og forståelser af de strategiske temaer og udfordringer og er indirekte med til at konstruere meningsfulde handlinger. Dette sker ikke, fordi vi har intentioner om at styre processerne, men fordi vi også kommer med vores forståelse, meningsmønstre og perspektiver, der er formet af de relationer, vi tidligere har indgået i, dem, vi for øjeblikket er engageret i, og dem, vi har forventninger om at deltage i, og dette vil som en naturlig del præge processerne.

### Ledernes præsentation af krisen og de strategiske svar

Med udgangspunkt i de første dialoger, som fandt sted i forbindelse med det indledende seminar og den første runde af forskerbesøg i de deltagende virksomheder, viste der sig et bredt spekter af forståelser af krisen og dens indvirkning på virksomhedernes situation. Den mest markante forståelse blev repræsenteret af, at én af lederne ikke dukkede op til startseminaret, idet den virksomhed, hun var leder i, et par dage før var blevet erklæret konkurs. Det andet yderpunkt var den mindste og samtidig yngste virksomhed med en halv snes medarbejdere, hvor lederen bemærkede, at virksomhedens kontinuerede vækst tilsyneladende slet ikke var berørt af den finansielle krise. I hvert fald havde væksten i 2009 til dato været lige så kraftig som i de foregående år. Herimellem placerer de tre største virksomheder, hvor én havde måttet afskedige en betydelig del af sine medarbejdere i produktionen, en anden havde afskediget cirka 10 % af samtlige medarbejdere og den tredje var forberedt på et meget betragteligt fald i overskuddet i 2009.

Uanset de konkrete konsekvenser, de dårlige konjunkturer har medført for virksomhederne, så - fraset den nu konkursramte virksomhed - er det ledernes opfattelse, at krisen ikke vil eller bør komme til at ændre de overordnede og officielt præsenterede strategiske mål og visioner for den enkelte virksomhed. I stedet udtrykte de, at de mål, der var sat for overskud og vækst, midlertidigt må nedvurderes, og at opfyldelsen af mere kvalitative mål må udskydes til "bedre tider". Men på nuværende tidspunkt var der ikke tale om nogen form for strategisk turn around i de fire igangværende virksomheder. Et år inde i krisen er det således lykkedes lederne på disse virksomheder at skabe en forståelse af, at for at holde fast i de overordnede mål, har det været nødvendigt at foretage en række – forhåbentligt midlertidige – indskrænkninger i arbejdsstyrken og i forventningerne til de økonomiske resultater. Det var en forståelse, de havde kommunikeret ud til de forskellige stakeholders og der var blevet accepteret.

Til gengæld var kriseforståelsen på forskellig vis med til, at realiseringen af strategiske mål har fået en øget bevågenhed hos lederne, nu hvor de finansielle og beskæftigelsesmæssige konsekvenser tilsyneladende efterhånden kan overskues. De overordnede strategier, der var lagt i årene, før krisen blev konstateret, har for de tre fået en noget anderledes og lidt besværligere vej til at blive realiseret. Det betyder en øget prioritering fra ledelsens side for effektivt at kommunikere både internt og eksternt, hvordan de strategiske mål kan omsættes til daglige aktiviteter. For den virksomhed, som ikke har været berørt af krisen, handler det om fortsat og stadig mere systematisk at udnytte markedsmulighederne, at ekspandere på nye markeder og at strukturere en voksende virksomhed, for de øvrige tre om at skabe muligheder for at nærme sig de oprindelige strategiske mål med nye, måske mindskede ressourcer. Det centrale omdrejningspunkt er her, at disse strategiske mål ikke bliver set som print på et stykke papir, men som en væsentlig del af ledelsens

og virksomhedens forståelsesgrundlag. En del, som ikke kan forandres drastiske, "bare" fordi der opstår en konjunkturkrise.

Relationen mellem strategiske mål og krisens konsekvenser vil være afhængig af, hvorledes forandringer af strategisk betydning forstås. Hermed skal der peges på, at selv de mest veldefinerede mål på strategisk niveau indeholder en række fortolkningsmuligheder, når de skal omsættes til konkret forandring. Det hænger sammen med, at strategiske mål i høj grad vil have et fokus, der handler om virksomhedens generelle relationer til de valgte omgivelser. For de fire virksomheders vedkommende handler dette om, hvordan virksomheden er under stadig udvikling, og hvilke generelle former disse relationer er på vej til at danne. Ord som outsourcing, kernekompetence, Blue Ocean, Red Ocean, udvikling, miljø, bæredygtighed, design, trivsel, innovation og relationer er alment anvendt til at betegne disse mål.

Som en naturlig del af projektets forforståelse vil det være sådan, at de centrale strategiske udfordringer og temaer vil og har lov til at udvikle og ændre sig i løbet af projektets forløb. Dette skal ikke opfattes som en mangel på struktur i projektet eller som en misforståelse af, hvad der er daglige og strategiske udfordringer. Dette er besluttet i erkendelsen og imødekommelsen af, at strategi handler om at træffe valg løbende og kontinuert at finde vej for at skabe ny erkendelse og forståelse. Set i et kriseperspektiv handler det om, at krisen næppe vil forløbe uændret, men at den hele tiden for lederne vil dukke op i form af nye og uventede fortolkninger af muligheder og problemer. En erkendelse og forståelse, der kontinuert udvikler og ændrer sig og fører til, at gamle valg bliver modificeret og udviklet eller helt erstattet af nye, samt at andre veje vælges. Det vil derfor virke kunstigt, krampagtigt og urealistisk for processen at holde lederne og virksomhederne fast i ét fokus på strategiske udfordringer, der helt naturligt i takt med virksomhedens hidtidige strategier forældes. At følge strategiske svar på en kompleks og delvis uberegnelig omverden kræver en fleksibel metodisk tilgang.

### **Hvad kan andre ledere og forskere bruge resultater og metodisk erkendelse til**

En måde at forsøge at svare på dette spørgsmål, er ved at sætte de tre spørgsmål over for de første delresultater af vores undersøgelse:

- Hvad indebærer udfordringerne?
- Hvordan er de blevet håndteret indtil nu?
- Hvordan kan de forstås og forklares?

Den første og måske lidt trivielle konstatering er som nævnt, at selv om krisen defineres som global og som rammende alle, så er der selv inden for ét brancheområde som her meget store forskelle på, hvad udfordringerne indebærer. Fra en virksomheds konkurs og lederens opsugning i en anden virksomhed, til den virksomhed, som næsten kan siges at nyde godt af krisen, idet slutbru-

gerne, måske fordi de pga. krisen ikke længere tør disponere i så stort omfang som tidligere, får økonomisk rum til at købe virksomhedens produkter i større stil end før.

Set i et ledelsesperspektiv er det imidlertid også således, at uanset hvilke udfordringer virksomheden stilles over for, så har krisen indtil nu skabt en opmærksomhed og et tema for samtale i virksomheden og mellem virksomhed og omgivelser. Krisen er erkendt, også selv om den ikke har fået negative konsekvenser for alle. Og til det kan føjes, at en af de centrale erkendelser hos lederne i de fire virksomheder er, at måske er "bunden nået", men det er samtidig sikkert, at betingelserne i fremtiden bliver anderledes end 2008 og før. Derfor er udfordringen at operere i en situation som forventes at blive forskellig, men som i bund og grund er ukendt. De aktuelle problemer i hverdagen fører til en ny og anderledes fortolkning af forholdet mellem virksomhed og omgivelser og sætter ledelsen ud på en "wayfinding", som fornemmes som grundlæggende ny.

Det berører spørgsmålet om, hvorledes udfordringerne er blevet håndteret indtil nu. Her viser vore caseanalyser og diskussioner noget ret bemærkelsesværdigt. Det handler om, at lederne understreger, at den overordnede strategi fastholdes, samtidig med at mange operative processer ændres drastisk. Diskussionerne på dette punkt peger på det afgørende i de relationer, der eksisterer inden for virksomhederne og specielt til centrale udenforstående stakeholders, og det indhold, der er i den kommunikation, der foregår mellem parterne. Det tyder på, at der eksisterer en form for enighed om, at krisen søges kommunikeret ned i et lavere toneleje. Det skaber i sig selv mening, men det skaber endnu tydeligere mening, når det kobles til ledernes erkendelse af, at krisens dybde, længde og transformerende karakter ikke kan bedømmes. Men samtidig kan det tillige se ud, som om den mængde af operative ændringer, der finder sted, vil, når krisen løser sit tag, føre til en modificering af den overordnede strategi på betydningsfulde punkter. Men for, at det skal kunne realiseres, er ledernes gradvise omformning af betydningsfulde relationer mellem dem og deres omgivelser af afgørende betydning.

En måde at forstå dette mere i dybden, er ved at fortolke den overordnede strategi som en relativ bred kontekst for handlinger. I en krisesituation bliver den overordnede strategi ikke handlingsangivende, men en ramme, som ledelsen skal sørge for at handle inden for. Så længe der handles her inden for, går der ikke knas i den ydre kommunikation, og det betyder, at ledelsens handlefrihed inden for virksomhedens mure bliver uændret - eller i realiteten gennem kriseforståelsen større. Rummet for nødvendige beslutninger og handlinger bliver større og konsekvenserne af dette bliver mere acceptable.

At gå i dybden med dette i en krisesituation kræver imidlertid en metodik, der hele tiden fokuserer på tillid, åbenhed og fortrolighed. Der hænger sammen med, at her nærmer en undersøgelse sig til, hvad vi tidligere har benævnt "det private". Den metodiske erkendelse på dette punkt kan siges at handle om, at hvis krisen ikke var erkendt som et fælles problem, ville det ikke være

muligt at få ekspliciteret den "private", tavse og intuitive side af strategisk ledelse. På den anden side er der hos vore fire ledere tillige en erkendelse af, at de bliver nødt til at have et fortroligt rum, hvor de bliver i stand til at overveje og afprøve forskellige handlingsalternativer over for de omgivelser, der er i gang med en transformation, som for den enkelte virksomhed er uforudsigelig.

### Referencer:

- Alvesson, M. (1995): "*Cultural perspectives on organizations*", Cambridge: Cambridge University Press
- Alvesson, M. (1993): "Beyond Neo-Positivist, Romantics and Localists - A Reflexive Approach to Interviews in Organization Research", *Institute of Economic Research Working Paper Series*
- Arbner, I & B. Bjerke (2009) *Methodology for Creating Business Knowledge*, London: Sage, 3<sup>rd</sup>. ed.
- Arbner, I & B. Bjerke (1977) *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur
- 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
- Berger. P. & T. Luckmann (1966) *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday
- Chia, R. & R. Holt (2008) Strategy as wayfinding, paper for *The 24<sup>th</sup> Egos Colloquium* Amsterdam, July 2008
- Czarniawska B. (2004): "*Narratives in Social Science Research*", London: SAGE Publications
- Czarniawska B. & G. Sevón (Eds.) (1996): "*Translating Organizational Change*", Berlin: Walter de Gruyter
- Gergen, K. (2009): "*Relational Being Beyond Self and Community*", Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Gergen, K. & Thatchenkery, T. J. (2004): Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, pp. 228-249
- James, W. (1909): *A Pluralistic Universe*, Longmans, Green and Co.
- Mead, G. H. (2005): "*Sindet, selvet og samfundet*", Akademisk 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., K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005): "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999): Organizational Change and Development, *Annual Review Psychology*, Vol. 50, pp. 361-388
- Weick, K. E. & Roberts, K. E. (1993): Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 357-381