



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet**

Larsen, Mette Vinther; Rasmussen, Jørgen Gulddahl

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Larsen, M. V., & Rasmussen, J. G. (2013). *Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet*. Paper præsenteret ved Det Danske Ledelsesakademis konference, København. <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/>

### **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.

# HVORDAN GØR LEDELSE EN FORSKEL?

Det Danske Ledelsesakademis 2013 konference

*den 2. og 3. december 2013*

## Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet

*Forskningsbaseret paper*

Adjunkt Mette Vinther Larsen &  
Professor Jørgen Gulddahl Rasmussen<sup>1</sup>  
Institut for Økonomi og Ledelse  
Aalborg Universitet

---

<sup>1</sup> Mette Vinther Larsen, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg Øst, [mvl@business.aau.dk](mailto:mvl@business.aau.dk), tlf.: 99408253

Jørgen Gulddahl Rasmussen, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg Øst, [jgr@business.aau.dk](mailto:jgr@business.aau.dk), tlf.: 99408246

# Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet

Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen

## Abstract

*Strategisk ledelse i en verden, der bevæger sig uforudsigeligt og uklart, omhandler som et væsentligt element evnen til at udnytte tilfældet. Viljen til at turde give sig i kast med forløb, hvor det er usikkert, hvad det fører til, og uvist hvilke muligheder, disse åbner for organisationen og dens fremtid, er en vigtig del af at bedrive strategisk ledelse inden for en proces- og praksisorienteret perspektiv (Larsen & Rasmussen, 2013, 2012, Golsorkhi et al. 2011, Chia & Holt, 2009, 2008, Mintzberg & Waters, 1985). Med udgangspunkt i en case søger vi i paperet at vise en vej fra de mere kendte koncepter for strategisk ledelse hen mod den, efter vores opfattelse, ofte undervurderede betydning af tilfældighed i strategisk arbejde. I den sammenhæng henter vi bl.a. inspiration fra den skotske antropolog Tim Ingolds arbejder.*

## Indledning

At strategiarbejde er præget af uforudsigelighed, emergens og løbende tilpasninger, er et relativt velkendt fænomen både blandt teoretikere og praktikere. Hvad der måske er mindre kendt og udforsket er, hvilken betydning det uforudsigelige, ukendte og til tider tilfældige ser ud til at spille for den måde, en organisations strategi udvikler sig på. Hvor meget af strategien er lagt og dermed kendt på forhånd, og hvor meget af den dukker op og skabes, mens man er på vej? Hvor meget kan man trække på sin eksisterende erfaring og viden, og hvor meget er man nødsaget til at forholde sig til det unikke og ukendte for at træffe brugbare strategiske beslutninger og initiere strategiske handlinger? Hvor meget af markedets udvikling, konkurrenters træk og interessenters fremtidige behov kan man forudse, og hvor meget må man forholde sig til i deres handlinger i øjeblikket, her-og-nu?

Man skal blot skrive strategi i søgefeltet på nettet eller kaste et blik på bog- og tidsskriftreolens længde på biblioteket under emnet strategi, implementering af strategi, strategisk forandring, strategisk kommunikation etc. for at blive overvældet med bud på, hvordan strategi kan forstås og praktiseres. Og vi kan godt advare allerede nu – dette paper vil komme med endnu et bud.

De mange bud har alle deres særkende og forskellige fokusområder; nogle forstår strategi som udvikling af kernekompetencer (Hamel & Prahalad, 1990), nogle forstår strategi som planlægning (Porter, 1996, 1985, 1980, Ansoff, 1972) andre arbejder med forskellige strategiskoler (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), andre igen tænker strategi som diskurser og narrativer (Fenton & Langley, 2011, Barry & Elmes, 1997), nogle søger efter blå oceaner (Kim & Mauborgne, 2005), og andre vælger kampe ud, der ikke må tabes (Killing, Malnight & Keyes, 2006). Vi har valgt et perspektiv på strategi, som vi kalder strategi i praksis (Larsen & Rasmussen 2013, 2012), og det er dette perspektiv, som vi i det følgende vil folde ud og forankre for at komme med vores bud på, hvordan strategi kan forstås og praktiseres.

Før vi gør dette, vil vi vende blikket mod det empiriske udgangspunkt for dette paper, som omhandler et aspekt af udviklingen i løbet af et år i en mindre dansk softwarevirksomhed, der sælger sine programmer globalt. En virksomhed, vi i en række omgange i perioden 2012-13 har besøgt, og hvor vi har talt med de tre

ledere om deres løbende aktiviteter, og tanker om muligheder og risici. Vi har berørt markeder, den interne organisering og udviklingen heri, og hvorledes de tre ledere arbejder på at finde og udnytte de muligheder, de ser som de mest gavnlige. Særligt har vi interesseret os for, hvorledes muligheder, f.eks. nye markeder og nye potentielt betydningsfulde kunder, der ikke har været set af ledelsen tidligere, bliver opdaget og enten søgt udviklet eller lagt til side, og hvorledes dette påvirker den strategiske situation, som ledelsen ser den.

Udviklingsintentionen med paperet er at sætte fokus på, hvorledes ledelsen i en lille, videnintensiv virksomhed i hverdagen kommer frem til at vælge mellem muligheder, som mere eller mindre tilfældigt dukker op, og hvorledes de sammen udvikler sådanne muligheder hen imod at blive en betydningsfuld del af strategien. Hvad gør denne eksperimenterende, udforskende og vejsøgende tilgang ved vores eksisterende viden omkring strategisk ledelse? Gør den en forskel ledelsesmæssigt og i så fald hvilken?

## Case

Da Christian hen på eftermiddagen en dag i maj tog telefonen, tilhørte stemmen i den anden ende en person, han ikke kendte. Personen præsenterede sig som Olav Strøm, konsulent for minebranchen, som havde set en artikel i et dansk dagblad om virksomhedens nyeste satsning over for denne branche. Strøm ville gerne tilbyde sin assistance ud fra sit omfattende kendskab til netop denne branche. Christian og han talte kort sammen og aftalte at følge op på samtalen.

Næste morgen havde Christian møde med de to øvrige ledere i virksomheden: Erik og Lone, hvor han fortalte om telefonsamtalen og sammen vurderede de den gavn, de måske kunne have af et samarbejde med Olav Strøm. Sagen var, at de nogle måneder før havde fået kontakt med en global koncern, som var specialiseret i producent af maskiner til minebranchen, og hvor ledende medarbejdere i koncernen havde vist interesse for virksomhedens softwareløsninger som en opgradering af en række af koncernens maskiner.

Den henvendelse, som nu var på vej til at blive et mere fast samarbejde omkring udvikling af software specielt tilpasset koncernens maskiner, var kommet til gennem, at en medarbejder i denne koncern uden varsel havde henvendt sig til virksomheden. Ingen af de tre ledere var helt klar over, hvordan de var blevet spottet af koncernen, men det var vel via nøglebegreber på hjemmesiden og en søgning på nettet foretaget af koncernen. I hvert fald var der kommet gang i udvikling af prototyper af virksomhedens softwareløsninger tilpasset koncernens behov.

Erik, som er den, der står for samarbejdet, siger det på den måde, at opgaven nu i høj grad handler om at tilegne sig en hel ny jargon med mange af de væsentlige begreber inden for den nye branche. Det kom for ham, som for de andre to, som en overraskelse, at der pludseligt var bud efter virksomheden, som slet ikke havde gjort noget på forhånd for at markedsføre sig over for denne branche. Men de blev alle tre enige om, at mulighederne skulle følges op – og allerede før Strøm havde ringet, havde de besluttet, at Erik skulle besøge en af de mest betydningsfulde messer for udstyr til mineindustrien.

De tre inviterede Olav Strøm til et møde på virksomheden og fik gennem snakken med ham et indtryk af, at han havde ret meget at byde på, hvad angår relevant og detaljeret viden om minebranchen. Efter mødet blev de enige om at tilbyde ham et partnerskab, hvorigennem han kunne få del i den fremtidige indtjening,

som aktiviteter inden for den nye branche ville kaste af sig. Det var han med på. Det betyder, at han sammen med Erik går mere aktivt til værks over for andre af de store udbydere af maskiner til mineindustrien. Det fører umiddelbart derefter til, at Erik og han tager et fly til Amerika for at være til stede på den ovenfor nævnte messe. Noget af det mest interessante, Erik kommer tilbage fra konferencen med, er den konklusion, at selv om branchen ret nemt ville kunne bruge og have betydelig gavn af det type løsninger, så var der til hans store overraskelse absolut ingen udbydere til stede på messen inden for virksomhedens produktområde.

I forsættelse af dette drøfter Christian, Lone og Erik flere gange, om et gennembrud over for denne minebranche vil åbne muligheder i andre brancher med lignende forudsætninger i form af store og dyre produkter, hvor installation af virksomhedens software ville være en relativ lille ekstrainvestering med et potentielt stort afkast. Denne idé bliver dog foreløbig alene til en idé, idet aktiviteter inden for sådanne bredere områder kræver tid og ressourcer fra de tre, som de ikke lige nu kan finde. Så for tiden må energien dedikeres til minebranchen.

Det får i øvrigt de tre til at konkludere, at nye kunder fra nye brancher dukker op nærmest ved en tilfældighed. Noget som sker gennem et telefonopkald eller gennem en person, som kender en person. Det har i stadig højere grad udviklet sig til Lones og Eriks arbejdsopgave at komme i kontakt med nye kunder med store potentialer. I den sammenhæng tænker Erik på en ny kunde inden for minebranchen, der er chancer for at få ind i folden til udvikling af en prototype, og han og Lone er enige om, at de nu holder sig til denne branche, hvilket Christian bakker op omkring. Det, de tre kan se, er, at selv om virksomhedens produkter måske ikke er så strømlinede og lette at installere, som de selv kunne ønske, så er deres kontaktpersoner i minevirksomhederne temmelig ligeglade med, at det giver en forøget teknisk kompleksitet, da der er det, de i forvejen er vant til i deres almindelige udviklingsarbejde med nye maskiner til minedrift.

Det, som sker lige nu, er ifølge Christian noget, der lignede det, som skete for nogle år siden, hvor en række kunder inden for den vedvarende energisektor så muligheder for at indbygge virksomhedens software i deres produkter. Måske er det ifølge Lone således, at når en ny kunde opdager, at der er en passende balance mellem prisen på virksomhedens produkter installeret og kundens salgspris, og hvor kundens produkt har så meget gavn af virksomhedens software, så er de med. Derfor kommer de til virksomheden på måder, som for Lone, Christian og Erik mest ligner en tilfældighed.

## **Strategi-i-praksis som et brugeligt perspektiv**

*“Wherever there is life there is movement.” (Ingold, 2011: 72)*

Som nævnt i indledningen arbejder vi ud fra et perspektiv på strategi, vi har valgt at kalde strategi-i-praksis. Det er et perspektiv, der, som i citatet ovenfor af Ingold, fremhæver og tildeler primærstatus til livets foranderlighed, dynamik, emergens, aktørers daglige og trivielle opgaveløsning samt uforudsigelighed, når det handler om at forstå, hvad strategi er, og hvordan det praktiseres. Strategi-i-praksis er blot ét perspektiv på strategi, og der flourer mange af, hvad Barry og Elmes (1997) forstår som de dyreste fortællinger, der fortæles i organisationer – altså strategier.

Det, vi lægger vægt på i strategi-i-praksis, er interessen i og nysgerrigheden om, hvordan samspillet mellem hverdagens organisering og strategiske tiltag spiller sammen. Strategi forstås her i høj grad som noget, der opstår og konstrueres mellem og af mennesker i deres bestræbelser på at omsætte strategiske visioner og mål på hensigtsmæssige måder. De strategiske visioner og mål kan formelt være nedfældet på papir, flyers etc., der deles rundt i organisationen, eller de kan mere uformelt være forankret i taget-for-givet forestillinger om, hvordan vi ser på markeder, kommunikerer med kunder, løser arbejdsopgaver og lignende.

Fælles og grundlæggende inden for dette perspektiv er dog, at strategi ikke er noget, der på forhånd er givet eller skabt. Strategi sker i praksis og skabes af mennesker i deres forsøg på løse deres arbejdsopgaver på fornuftig og relevant vis. Chia og Holt (2009, xi) skriver: *"... strategy instead of being something explicitly and boldly stated upfront, emerges organically, takes shape and infuses itself into the everyday actions of individuals and institutions..."* og understreger, hvordan strategi hele tiden er undervejs, in spe og er udfaldet af aktørers løbende handlinger, fortolkninger og beslutninger (Larsen & Rasmussen, 2013, Chia & Holt, 2009 Mintzberg, 1994)

## EMERGENTE PROCESSER

At forstå strategi som noget processuelt, der udspiller sig mellem mennesker, går flere årtier tilbage og starter i særdeleshed i 1980- og 90-erne, hvor Pettigrew argumenterede for et større fokus på, hvordan strategiske processer udspiller sig efter, strategien er blevet formuleret, nedfældet på papir og delt ud i organisationen (Pettigrew, 1992, 1985). Omkring samme tid introducerede Mintzberg og Waters begreberne intenderet og emergent strategi (Mintzberg & Waters, 1985). Der var i deres optik ikke nogen af begreberne, der havde forrang eller var det primære, begge begreber ville som noget meget naturligt, selvfølgelig og fordelagtigt præge en strategisk proces (Mintzberg & Waters, 1985).

Dette sker, fordi forestillingen om, at nogen skulle være i stand til at forudse, hvordan kunder, konkurrenter, medarbejdere og omverdenen generelt ville reagere i fremtiden, langt hen ad vejen er en illusion inden for dette perspektiv. Der vil altid opstå noget uventet, uforudset, ikke tænkt etc., som det er nødvendigt og fordelagtigt, at organisationen forholder sig til og indarbejder i deres strategiske arbejde.

Strategiske processer handler derfor ikke udelukkende om at holde snuden i sporet og forsøge at nå så tæt som muligt på den oprindelige strategi. De, der får forankret deres strategi som tiltænkt, har ifølge Mintzberg og Waters fejlet, fordi de har overset eller ikke har forholdt sig åbent og nysgerrigt til, hvad der sker omkring dem og anvendt udviklingen som et aktiv under strategiforløbet (Mintzberg & Waters, 1985).

## STRATEGI-AS-PRACTICE

Der er også flere nutidige ønsker om og interesser for at forstå strategi processuelt. Interesser, som er optagede af mikroprocesser, praksis og menneskers handlinger. Netværket Strategy-as-Practice har på mange måder været banebrydende og dannet fortrop indenfor de seneste femten år i bestræbelserne på at forstå strategi, som noget mennesker gør, frem for noget, de har (Golsorkhi et al., 2010, Jarzabkowski & Spee, 2009, Jarzabkowski et al., 2007, Whittington, 2006,).

Balogun, der er en af grundlæggerne af netværket skriver: *“We need to move away from reifying change as something done to and placed on individuals, and instead acknowledge the role that change recipients play in creating and shaping change outcomes.”* (Balogun, 2006: 43) og fremhæver, hvordan arbejdet med strategi er langt mere komplekst og handler om meget mere end, at ledelsen formulerer en strategi og går i gang med at implementere den. Organisationer består af kompetente og fornuftigt tænkende mennesker, der spontant, idet de bliver præsenteret for en ny strategi, begynder at tænke over, hvad mon denne nye strategi betyder for min afdeling og vores arbejde, og hvordan kan vi arbejde med at gøre strategien meningsfuld hos os.

## STRATEGI SOM SAMSPIL

Igennem denne proces, hvor organisationsmedlemmerne begynder at tænke over, hvordan de skal forstå strategien og omsætte den til relevante handlinger, fortolker de og tillægger den lokal, kulturel og relationelt skabt mening (Larsen og Rasmussen, 2014, Larsen og Rasmussen, 2013, Larsen, 2011). Strategien kommer ikke med en fast forankret og defineret mening, som organisationens medlemmer tager til sig og gør til deres egen, strategien får tildelt mening – ofte flere og divergerende – gennem menneskers aktive forhold til, hvad de bliver præsenteret for. Strategi og strategisk forandring er dermed ikke noget, en leder gør ved andre, strategi er noget, der opstår gennem menneskers samspil med hinanden (Larsen og Rasmussen, 2013, Chia og Holt, 2009, 2008).

Der skal nok ikke herske megen tvivl om, at ledelsen ofte og forståeligt nok har en relativt fast og defineret opfattelse af, hvad meningen med strategien er. Og det ville uden tvivl på nogen måder være lettere at være leder, hvis blot organisationsmedlemmerne overtog denne og gjorde den til deres egen. Der findes også mange interessante, besnærende og moderne bud på, hvordan man som leder kan begive sig ud på en sådan diskurs (Jones, 2008, Johnson, 2001, Kotter, 1999). Disse bud er imidlertid funderet på en præmis om, at det strategiske budskab og hele forløbet er mere eller mindre er fuldkommen skabt, før den strategiske proces er blevet skudt i gang. En del af denne præmis er også, at ledelsen er i stand til at fastholde kursen under hele forløbet og gøre sine valg og beslutninger meningsfulde for samtlige medarbejdere i organisationen. En præmis, der nok viser sig i teorien at fungere langt hen ad vejen, men som i praksis har en noget vanskeligere gang på jorden (Larsen & Rasmussen, 2010, Chia & Holt, 2009).

At præmissen ikke helt holder i praksis, vidner på ingen måde om inkompetente ledere, ledere med manglende indsigt i og forståelse for deres medarbejdere, organisation og omgivelser eller noget lignende. Anskuer vi strategiske processer i praksis ud fra et relationelt og socialkonstruktivistisk perspektiv, handler det i stedet om, at præmissen er forankret i en forestilling om mennesker og organisationer, der på forskellig vis er utidssvarende for, hvordan strategi praktiseres i hverdagen i helt almindelige små- og mellemstore virksomheder. Med en strategi-i-praksis tilgang til strategi og ledelse af strategiske processer kommer der andre præmisser i spil og dermed også andre råderum for ledelsen.

## THE LINGUISTIC TURN OG PRAKSIS

At anskue strategi ud fra et strategi-i-praksis perspektiv har mange fællestræk med et processuelt, strategy-as-practice og emergensperspektiv på strategi (Golsorkhi et al. 2010, Chia & Holt, 2009, 2008, Mintzberg, 1994, Pettigrew, 1992, Mintzberg & Waters, 1985). Derudover har perspektivet uden tvivl fået rygvind af den praksis- og lingvistiske drejning, der generelt og bredt set har karakteriseret organisationsstudier indenfor de sidste 10-15 år (Corradi et al., 2010, Golsorkhi et al., 2010, Alvesson & Kärreman, 2000, Sztompka, 1993).

Noget, der i øvrigt karakteriserer dette strategi-i-praksis perspektiv, er en relationel og socialkonstruktionistisk forankring, hvor der lægges særlig vægt på relationerne mellem mennesker, og hvordan det er i mellemrummene mellem mennesker, at mening skabes, at det besluttes, hvad der forstås som fornuftigt, hensigtsmæssigt og relevant. Et centralt begreb i forbindelse med at forstå strategi ud fra dette socialkonstruktionistiske strategi-i-praksis perspektiv er begrebet: *becoming*, der anvendes af flere forskellige teoretikere (Shotter, 2011, 2010, Chia & Holt, 2009, Bakhtin, 2006, Tsoukas & Chia, 2002, Vološinov, 1973, Benson, 1977, James, 1909).

## BECOMING

Becoming rummer en forståelse af organisationer, som fænomener, der er komplekse, u-ordnede, pluralistiske, uforudsigelige og kontinuert under konstruktion. Ingold skriver med inspiration fra Whitehead, at; “*... the world we inhabit is never complete but continually surpassing itself...*” (Ingold, 2011: 13) Organisationer er dermed hele tiden i gang med at blive til, kontinuerligt under konstruktion og på vej nye steder hen. Organisationer er ikke stabile entiteter, der blev grundlagt for år tilbage, som reproducerer sig selv kvartalsvis, forsøger at realisere de selvsamme mål, og hvor det som en følge heraf er muligt at forudsige de kommende års udvikling.

Organisationer kan i højere grad ses som udfaldet af menneskers fortløbende og fælles bestræbelser på at løse deres arbejdsopgaver på fornuftig vis og dermed organisere sig på hensigtsmæssige måder for, hvordan personerne forstår og operationaliserer de mål, visioner, strategier, handlingsplaner etc., som de vurderer, at organisationen forsøger at forfølge. Ingold skriver med reference til Merleau-Pontys tanker, at; “*... our perception of the world is no more, and no less, than the world's perception of itself – in and through us...*” (Ingold, 2011: 12) og fremhæver, hvordan organisationer på forunderlig vis opstår og løbende vedligeholdes gennem menneskers forsøg på at forstå dem og bestræbelser på at handle hensigtsmæssigt i dem.

Denne forståelse leder i dette perspektiv tankerne i retning af Berger og Luckmanns reificerede forståelse af samfundet, der hele tiden befinder sig i og aktualiseres gennem menneskeskabte processer af eksternalisering, objektivering og internalisering (Berger og Luckmann, 1966). For ikke at gøre kompleksiteten total, skal det konstateres, at det ikke er på den måde, personerne i organisationerne oplever deres egen daglige praksis eller organisationen, de arbejder i. De forstår organisationen som noget relativt objektivt, der eksisterer udover deres og andres fortløbende her-og-nu konstruktionsprocesser. Organisationer er der jo fysisk foran dem, de går ind og ud af hoveddøren hver dag, de sætter sig ved deres skriveborde eller står



ved deres drejebænke og løser relativt håndgribelige og virkelige opgaver. Det er ikke givet, at det er tanker om fortløbende konstruktionsprocesser og relationel meningskabelse, der driver værket for dem.

Hvad, der derimod driver værket for dem dagligt, er ønsket om at løse deres opgaver på en fornuftig og brugbar måde, dygtiggøre sig, få nogle spændende opgaver, tilegne sig nye kompetencer, finde smarte veje at løse deres udfordringer på og forsøge at udvikle organisationen eller dele heraf på hensigtsmæssig vis, så den når tættere på dens mål, vision, mission og strategi, bliver mere konkurrencedygtig, effektiv, service-minded etc. Organisationsmedlemmernes handlinger sætter sig spor og medvirker til at konstruere rutiner, normer og praksis for, hvordan opgaver løses, kunder, konkurrenter og øvrige interessenter håndteres, hvilke indsats, der prioriteres, hvilke markeder, der bliver de primære og hvilke kompetencer, der internt i organisationen er behov for.

## MENINGSSKABELSE

I de situationer trækker personer på fælles skabte og kontekstspecifikke taget-for-givet forestillinger, diskurser, erfaringer og viden – også selvom det ikke er noget, de skænker meget tankevirkosomhed i deres daglige arbejde. Langt de fleste af de situationer, som mennesker befinder sig i, er situationer, der bærer præg af noget, som de har oplevet før, noget de har kendskab til, og hvor de relativt simpelt gennem samspil med andre og gennem at bringe deres eksisterende viden og erfaring i spil kan skabe sig en nogenlunde meningsfuld forståelse af, hvad der foregår (Shotter, 2011, 2006, Berger og Luckmann, 1966). På trods af de fælles træk vil der altid være et eller andet særegent ved den konkrete situation, som personer ikke har oplevet før og som gør, at deres eksisterende viden og deres erfaringer nok kan hjælpe dem på vej og fungere som afsæt til at skabe mening omkring situationen, men det er ikke alene tilstrækkeligt for at skabe en forståelse, der rummer både det velkendte og det ukendte (Shotter, 2011, 2010).

Personerne er nødsaget til også at forholde sig til de aspekter af situationen, som de ikke umiddelbart forstår, og som ikke er kongruente med deres eksisterende meningsmønstre, såfremt der skal skabes rum for at tage det nye og ukendte med i deres forståelse. Dette er en speciel situation, da man momentant efterlades i en eller anden form for meningsvakuum, hvor man er nødsaget til at acceptere, at man måske skal opholde sig der et stykke tid før forståelsen indfinder sig (Chia & Holt, 2009, Shotter, 2011, 2006). Mens man opholder sig i dette meningsvakuum, kan man forholde sig undersøgende og nysgerrigt til det ukendte, uvisse i organisationen og i omgivelserne, da det skaber rum for, at man kan konstruere viden og forståelse omkring det unikke i situationen. Viden der gør, at man kan finde ud af, hvordan man kan fortsætte (Ingold, 2011, 2008, Shotter, 2011, 2006).

Det handler om tage sig tid og forsøge at forstå, hvad der sker omkring én, at lytte – ikke efter noget bestemt, men efter, hvad der foregår, og hvilke fortællinger, der udspiller sig og gradvist forsøge at opbygge forståelse af situationen derfra. Den forståelse, viden samt de erfaringer, mennesker bærer med sig, er dermed kontinuerligt under udvikling, og i de processer er der et fortsat med- og modspil mellem personernes eksisterende viden, forståelse og erfaringer og det nye, ukendte og uvisse (Larsen & Rasmussen, 2014).

Der foregår dagligt og i forskellig skala utallige af disse med- og modspil i organisationer, hvor organisationsmedlemmer forsøger at løse deres opgaver på hensigtsmæssig vis, og hvor de både bringer deres eksis-

sterende viden, forståelse og erfaringer i spil og samtidig også udfordrer dem gennem konkrete handlinger. Den mening, der konstrueres konkret i en unik situation, tager dermed afsæt i, hvordan organisationsmedlemmerne forstår situationen. På baggrund af deres forståelse initierer de en eller flere handlinger, der har til formål at virke hensigtsmæssigt i situationen. Alle disse handlinger er med til at trække linjer og udgør løbende det meshwork, der karakteriserer organisationen (Larsen og Rasmussen, 2013, 2012).

## MESHWORK

Et meshwork kan beskrives illustrativt ved at lede tankerne i retning af, hvordan det ser ud, når en række garnnøgler kastes henover gulvet; trådene danner linjer, der til tider mødes, filtreres ind i hinanden og danner knuder, før de fortsætter deres videre løb henover gulvet. Nogle tråde er i tæt kontakt med hinanden og sammenfiltreres flere gange, hvorimod andre tråde slet ikke kommer i berøring med hinanden. Trådene illustrerer de konkrete handlinger, som organisationsmedlemmerne har udført gennem deres bestræbelser på at agere hensigtsmæssigt, strategisk og kompetent i de forskellige situationer. De illustrerer, hvad Ingold ville kalde spor efter menneskers færden i verden (Ingold, 2011, 2010, 2008). I princippet er meshworket hele tiden under konstruktion og aldrig endeligt. At være i meshworket føles relativt endeligt, men trådene løber hele tiden videre, der kommer nye garnnøgler ind, der laver andre spor, og til tider er der ikke mere garn på rullen og tråden stopper med at løbe og sporene ophører.

Set i et strategi-i-praksis perspektiv illustrerer meshworket den fortløbende organisering, en organisation befinder sig i: dens becoming. Meshworket er en illustration af, hvordan organisationsmedlemmerne løbende opbygger forståelse og genererer viden gennem deres handlinger. Ingold skriver; *“To the wayfarer... the world is not presented as a surface to be traversed. In... movement he threads his way through this world rather than routing across it from point to point.”* (Ingold, 2011: 151) og understreger, hvordan viden skabes gennem bevægelse, mens man er i verden. Ingold anvender betegnelsen; wayfarer til at beskrive denne væren-i-verden.

## NAVIGATION ELLER WAYFARING

Begrebet wayfaring er en modpol til forståelsen af mennesker som navigatører, der beskriver en væren-i-verden, hvor man følger en på forhånd fastlagt rute og er mindre opmærksom på og interesseret i, hvad der sker omkring en. Man har et mål for øje og er determineret på at nå målet uden for mange unødvendige forstyrrelser eller forsinkelser. Som navigatør er forståelsen og meningen med strategien fastlagt og skal implementeres i praksis – i meshworket eller organisationen (Ingold, 2010). For wayfaren derimod er forståelse og meningsfulde handlinger noget, der konstrueres undervejs og i praksis (Ingold, 2011, 2008).

Meshworket er momentane billeder af, hvad der kontekstuel er meningsfuldt for personerne. I disse momentant meningsfulde øjeblikke er der mål, personerne efterstræber, men disse mål udvikler sig kontinuerligt gennem personernes relationelle færden i meshworket, i organisationen: *“ ... wayfaring always overshoots its destination, since wherever you may be at any particular moment, you are already on your way somewhere else...”* (Ingold, 2011: 162).

Forsøger vi at bringe denne meshwork og becoming forståelse i spil i forhold til strategi-i-praksis perspektiver, opstår der en forståelse af og tilgang til strategi, der i høj grad handler om at være til stede i nuet, deltage i den løbende organisering og løbende forholde sig til, hvad der sker omkring en. Ingold skriver; *“... to move, to know, and to describe are not separate operations that follow one another in series, but rather parallel facts of the same process – that of life itself. It is by moving that we know, and it is by moving too, that we describe.”* (Ingold, 2011: XII) Denne dobbelthed kan lede tankerne i retning af en strategiforståelse, hvor strategi ikke alene handler om at følge en rute, der er indtegnet på et kort for at nå i mål. Mennesker er hele tiden undervejs som wayfarere (Ingold, 2011, 2010, 2008), hvor de forholder sig til de kontekstuelle forhold, de bemærker undervejs, og udvikler herigennem brugbare veje videre. Strategi handler i dette perspektiv nærmere om evnen til at tyde og tegne kort på en og samme tid, end det handler om at holde snuden i sporet.

Hvis verden kontinuerligt befinder sig i en becoming tilstand, hvor det er gennem personers konkrete handlinger i og fortolkninger af verden omkring dem, at de udvikler viden om, hvordan det vil være hensigtsmæssigt at fortsætte så sætter det strategiforståelsen og –tilgangen i en situation, hvor personer fortløbende organisering kommer til at spille en signifikant rolle. Ingold skriver: *“Life, for Deleuze, is not lived within a perimeter but along lines. He calls them ‘lines of flight’, or sometimes ‘lines of becoming’... “A point is always a point of origin. But a line of becoming has neither beginning nor end... (It) has only a middle. A becoming is always in the middle... it is the in-between...” Life is open-ended... “* (Ingold, 2011: 83) og fremhæver, hvordan her-og-nu situationer og menings-skabelse indtager en yderst central position i forbindelse med forståelsen af strategi.

## STRATEGI SOM MESHWORK AF FORSTÅELSER

Den her anlagte tilgang til strategi omfatter en accept af og lyst til at arbejde med kompleksitet samt en anerkendelse af, at det ikke er muligt for nogen i meshworket at danne sig et samlet og fælles billede af, hvordan strategiprocesen samlet set forløber. Strategiprocesen er måske nok initieret fra ledelsen og dermed fra et sted i meshworket. Der har dermed været visse intentioner forbundet med strategien, som bliver kommunikeret videre ud i organisationen. Idet dette sker, bliver de oprindelige intentioner imidlertid videreført og erstattet af nye forståelser, der er meningsfulde for de forskellige organisationsmedlemmer rundt omkring i meshworket.

Der er på den måde aldrig en fælles forståelse af strategien, som gør sig gældende for samtlige organisationsmedlemmer, der er derimod mange, der både er momentane og forskellige - og på trods af det alligevel meningsfulde, blot ud fra forskellige perspektiver. Som en naturlig del af denne meshy proces, vil nye forståelser emergere og disse vil initiere handlinger, der er med til løbende at udvikle og realisere strategien på måder, som ledelsen slet ikke havde tænkt over og måske heller ikke altid har indblik i (Larsen & Rasmussen, 2013, Chia & Holt, 2009, 2008, Alvesson & Sveningsson, 2008, Balogun, 2006).

Dette medfører ikke, at der udspiller sig anarki i organisationerne, og at alting stikker af i retninger, som på ingen måde er forbundet med hinanden. De forståelser og fortolkninger, som organisationsmedlemmerne foretager, er kontekstuelle og diskursivt forankret (Alvesson og Kärreman, 2000). Der eksisterer en række relativt stadfæstede og fælles skabte forestillinger, meningsmønstre og taget-for-givet normer for, hvad der

vurderes som hensigtsmæssigt og attråværdigt. Disse udmønter sig i, hvad Mead kalder "generaliserende anden" (Mead, 2005) og indbefatter en persons forestilling om, hvad andre forventer af ham. Disse forestillinger er en del af de landkort, som organisationsmedlemmerne anvender i deres bestræbelser på at forstå strategien og omsætte den på hensigtsmæssig vis.

Forestillingerne er dog altid lokale samt momentane, og der vil være flere forskellige generaliserende andre i spil i organisationen på én og samme tid. Dette medfører, at det nogle steder i meshworket vil være visse forestillinger, taget-for-givet normer samt meningsmønstre, der bliver de primære, og andre steder i meshworket vil det være andre. Der er dermed i høj grad tale om en række sideløbende med- og modspilende bestræbelser på at forstå og operationalisere strategien på hensigtsmæssige måder. Nogle af disse understøtter hinanden, andre modarbejder hinanden, og helt tredje har slet kendskab til hinandens eksistens og udvikling. I langt de fleste tilfælde kan disse sagtens sameksistere uden, at det får fatale konsekvenser for organisationen. Måske er det netop de forskellige forståelser og handlinger, der beriger organisationen, gør den dynamisk og fortsat udvikler den.

At acceptere denne kompleksitet og nødvendigheden af de lokale fortolkninger som en naturlighed i forbindelse med strategiske processer handler ikke om, at ledere eller andre organisationsmedlemmer blot handler og beslutter ud i det blå. De valg, der foretages, passes ind i den kapacitet, de potentialer og de intentioner, der allerede eksisterer i virksomheden. Det handler på den måde om at bringe sin eksisterende viden og erfaringer i spil, velvidende, at det ikke er tilstrækkeligt at trække på dem alene, da man handler ind en ukendt fremtid, hvor man er nødt til at være opmærksom på, hvad der sker i de konkrete situationer, man befinder sig i (Larsen & Rasmussen, 2013, Shotter, 2011, 2006, Ingold, 2010, 2008, Chia & Holt, 2009, 2008).

Det handler om at være opmærksom på, hvad der sker omkring én, hvilke tanker og ideer der er under udvikling internt i organisationen, hvad sker der på markedet, hvordan samarbejdspartnere og konkurrenter etc. reagerer, og kontinuerligt arbejde med at få denne viden integreret i organisationen strategiske arbejde og processer. Det handler om at skabe mening sammen med andre gennem fælles bestræbelser på at forstå, hvad der sker omkring én og træffe de valg, man mener, er med til at udvikle organisationen i en hensigtsmæssig retning - med en erkendelse af, at det ikke er sikkert, at de valg, der træffes, vil føre i en ønskværdig retning.

## WAYFARING GENNEM EKSPERIMENTÉREN

Dette peger i retning af, at en del af de beslutninger, der træffes i de forskellige konkrete situationer, er præget af en del eksperimentéren. Organisationsmedlemmer er hele tiden i gang med at finde vej rundt i det meshwork, de selv er med til at konstruere gennem deres konkrete forståelser og handlinger. Selvom deres eksisterende viden, erfaringer, taget-for-givet normer og meningsmønstre kan bringe dem langt i deres forståelse, så er de nødsaget til at forholde sig til det unikke og ukendte i de situationer, de befinder sig i, for at finde ud af, hvad deres næste træk skal være; *"Rather than supposing that people apply their knowledge in practice, we would be more inclined to say that they know by way of their practice... knowledge is perpetually 'under construction' within the field of relations established ... in a certain environmental context."* (Ingold, 2011: 159)

Langt de fleste situationer, organisationsmedlemmer befinder sig i, involverer andre mennesker med anden viden, andre erfaringer, taget-for-givet normer og meningsmønstre end dem selv. Når de personer skal finde ud af, hvordan det vil være meningsfuldt at fortsætte sammen, sker det med udgangspunkt i, hvordan de qua deres eksisterende viden, erfaringer, taget-for-givet normer og meningsmønstre forstår den konkrete situation, rammerne omkring den samt deres vurdering af, hvordan det vil være hensigtsmæssigt at fortsætte. Det vil sige, at i deres proces med at finde ud af, hvordan det vil være meningsfuldt at fortsætte, foretager de en række kvalificerede gæt, som de tror og håber på vil føre dem i en hensigtsmæssig retning (Ingold, 2011).

Det vil dog først være med tiden og gennem at følge, hvordan processerne forløber, at man kan få en fornemmelse af, om de kvalificerede gæt førte organisationen et bedre sted hen. Hvorvidt handlinger er mulige, ideer bliver realiseret, sats og eksperimenter belønner sig vil afhænge af, hvordan kunder, konkurrenter, medarbejdere, ledere og andre interessenter indgår i processerne. Det vil være gennem samspillet med dem, at handlingerne bliver mulige, ideerne bliver realiserede og satsene samt eksperimenterne udvikler sig til at få strategisk betydning. Et tiltag eller en idé kan dermed, inden for dette perspektiv, ikke i udgangspunktet have strategisk betydning. Tiltaget eller ideen bliver strategisk, hvis de mennesker, der arbejder med den, formår at gøre den strategisk (Larsen & Rasmussen, 2013, Chia & Holt, 2009, 2008).

#### TILFÆLDET

Et begreb, der bliver interessant og væsentligt at tage med, er begrebet tilfældighed. Det bliver interessant at tage med, bl.a. fordi kigger vi på casen, der arbejdes med i dette paper, så har tilfældighed spillet en central rolle for, hvordan virksomheden har udviklet sig. Nudansk ordbog skriver om tilfældighed, at det er; *"... noget som er et resultat af omstændigheder som ikke kan planlægges eller forudses."* (Politikens Nudansk ordbog med etymologi, 2000: 1406) Denne forståelse er interessant at bringe i spil i det perspektiv på strategi, der arbejdes med i dette paper. Fordi måske er evnen til at se og konstruktivt arbejde med tilfældighed under strategiske processer ret central, når organisationsmedlemmer her-og-nu skal finde ud af, hvordan de skal forstå, hvad der sker omkring dem og initiere relevante handlinger.

For hvis der, som det antydes i dette perspektiv, i enhver organisation er mange forskellige lokale fortolkninger og forståelser, som alle er meningsfulde, der hvor de udspiller sig forskellige steder i meshworket, så vil der også være mange forskellige måder at forstå samt håndtere det tilfældige, der uventet dukker op. Og det tilfældige kan komme fra mange forskellige sider.

Det er ikke givet, at alle i en organisation vil forstå en tilfældighed på samme måde; nogen vil se store muligheder i den og vil have lyst til at forfølge og eksperimentere med den, hvorimod andre måske slet ikke vil bemærke den eller give den meget tanke. Dette føjer et ekstra lag af tilfældighed til tilfældighedsbegrebet. For hvad var der sket, hvis ikke Christian havde taget telefonen den eftermiddag i maj? Hvad hvis han havde været på messe for vindindustrien i Tyskland, og det var en medarbejder, der havde taget telefonen og taget i mod en besked, der var blevet lagt i bunken med øvrige beskeder, som Christian kunne kigge på, når han tre dage senere var tilbage på kontoret? Hvordan havde det medvirket til at udvikle softwarevirksomheden?

## **Hvordan strategi-i-praksis perspektivet kan bruges til at forstå og praktisere strategi**

At forstå casevirksomheden gennem det præsenterede perspektiv kan gøres ved at bruge de begreber, der er lagt frem i det foregående. Emergente processer er i den sammenhæng en måde at se de tre leders dagligdags måde at håndtere deres daglige ledelsesaktiviteter på. Det gælder den måde, som de udvikler relationen til konsulent Storm på og gradvist integrerer ham i processen, og får ham til at følge dem til USA og den måde de kontraktlige forhold afklares. Den proces er ikke noget planlagt, men udvikler sig hen ad vejen.

Denne proces kan selv om den starter ret uklart og i et begrænset omfang med en virksomhed inden for minebranchen og en opringning fra Storm, udvikler sig til ikke kun at inddrage de tre ledere, men også konsulenten i et praktisk arbejde, der kan komme til at berøre væsentlige relationer mellem softwarevirksomheden og dens omgivelser. På den måde bliver det til et forsøg på at udnytte nogle strategiske muligheder for virksomheden på en måde, der både er ny, men også bygger på tidligere aktiviteter i samarbejdet med virksomheder inden for en anden branche.

Dette kan ses i et becoming-perspektiv, et perspektiv, der ser de tres ledelsesopgave som en løbende, ujævn proces, hvor centrale aktiviteter hele tiden er i gang med at blive formuleret og reformuleret. Det gælder hele den måde, hvorpå forståelse af relationen til mineindustrien konstrueres mellem de tre og konsulenten som et potentielt aktiv og som en objektiveret realitet, som følger nogle linjer, som ledelsen har set i tidligere udviklinger af virksomhedens forståelse af nye kunder og markeder.

Denne proces kan ses som en bevægelse fra, at de tre har haft et perifert billede af denne branche over det, at en af branchens virksomheder henvender sig, til kontakten fra konsulenten og til, at virksomheden via Erik går aktivt ind i udnyttelsen af de muligheder, der ligger i det og satser ressourcer og ledelsestid, hvor det sidste er den måske mest knappe faktor for de tre ledere.

Den måde at se virksomheden på kan beskrives som et meshwork, hvor mineprojektet snor sig ind imellem tidligere projekter, som i dag er blevet en fast del af virksomhedens eksistensgrundlag. Det gælder andre salgsaktiviteter over for andre brancher, som allerede i dag er en del af dagligdagen. Det gælder også andre aktiviteter, såsom videreudvikling af virksomhedens salgsarbejde, det daglige arbejde med at udvikle software til konkrete ordrer, og det handler om at finde tid til den løbende modernisering af virksomhedens overordnede koncept for softwareprogram.

På den ene side handler det om at lede gennem det meshwork af forskellige forståelser, der gør sig gældende i virksomheden, hos dens aktuelle kunder og i omgivelserne, både de teknologiske, men også de kommercielle bl.a. hos konkurrenter. Men det handler også om, at den måde nye ideer kommer ind og nye muligheder vurderes, ikke sker ud fra en på forhånd lagt plan. Det er umuligt, da det, der emergerer i retning af virksomheden, ikke kan forudses. At arbejde ud fra en sådan plan kan samtidig være uhensigtsmæssigt, for det ville betyde, at ledelsen ikke i samme grad vil kunne holde øjnene åbne for uventede og tilfældige muligheder. Den metafor vi anvender for at se dette er wayfaring, som indeholder, at kursen udstikkes, samtidig med at den skabes.

Det svar, som ledelsen har på det tilfældige, og det, som bliver en udfyldelse af wayfaring, er et eksperiment. Det er et eksperiment, fordi det er en satsning på, at noget, der bærer præg af en tilfældighed. Nemlig det, at en minevirksomhed henvender sig, kan udnyttes ikke kun til at få en ordre i hus, men kan blive et væsentligt nyt markedsområde for virksomheden, og dermed bliver et område for ny udvikling og tilpasning af den softwareteknologi, der er virksomhedens livsnerve. Der er imidlertid ikke nogen sikkerhed i at udnytte denne tilfældighed strategisk, men er der en række begivenheder: den første henvendelse, konsulentens kontakt til virksomheden, beslutningen i ledelsen, turen til USA, og messen, hvor der ikke kunne observeres direkte konkurrenter, som tilsammen skabte en fælles forståelse i ledelsen om, at her skal nogle af virksomhedens strategiske og knappe ressourcer satses.

Det perspektiv, vi finder er nyttigt for at forstå hele dette forløb, peger på, at det, der udvikles, er en stadig kraftigere fælles bestræbelse på at udvikle en ny meningsfuld vej, hvor nye kunder gennem modificering af den konkrete udformning af virksomhedens produkter kobles til den videre udvikling af virksomhedens kernekompetencer. Men det, at denne proces startes, ligner i høj grad en tilfældighed, og de tre ledere har absolut ikke nogen garanti for, at lige så gode muligheder ikke ville have udviklet sig, hvis det var en virksomhed fra en anden branche, der havde henvendt sig. Men nu var det netop en producent af maskiner til mineindustrien, så derfor blev det den tilfældighed, der blev udnyttet.

*The process is rather like that of following trails through a landscape: each story will take you so far, until you come across another that will take you further. This trail-following is what I call wayfaring... wayfaring always overshoots its destination, since wherever you may be at any particular moment, you are already on your way somewhere else... (Ingold, 2011: 162)*

## Referencer

- Alvesson, M. og D. Kärreman, (2000) Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36: 136-158
- Alvesson, M og S. Sveningsson (2008) *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, London: Routledge
- Ansoff, H. I. (1972) *Strategisk Planlægning*, Viborg: Branner og Korch
- Bakhtin, M.M. (2006) *The Dialogic Imagination – Four Essays*, Austin: University of Texas Press
- Barry, D. & M. Elmes (1997) Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2: 429-452
- Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning*, Vol. 30:26-49
- Benson, J. K. (1977) Organizations: A Dialectic View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22: 1-21
- Berger P. & T. Luckmann (1966) *The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, NY: Doubleday

- Chia, R. & R. Holt (2009) *Strategy Without Design, The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge: Cambridge University Press
- Chia, R & R. Holt (2008) *Strategy as wayfinding*, Paper for the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, June 2008
- Corradi, G., S. Gherardi & L. Verzalloni (2010) Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?, *Management Learning*, Vol. 41, No. 3: 265 - 283
- Fenton, C. & A. Langley (2011) Strategy as Practice and the Narrative Turn, *Organization Studies*, Vol. 32, No. 9: 1171-1196
- Gelsing, L. (2012) *Innovation i danske virksomheder*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Gjerding, A. N. (2013) *Ledelse i moderne organisationer*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Golsorkhi, D, L. Rouleau, D. Seidl & E. Waara (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 69, no. 3: 79-91
- Ingold, T. (2011) *Being Alive. Essays on movement, knowledge and description*, London: Routledge
- Ingold, T. (2008) *Lines. A Brief History*, Chippenham: Routledge
- James, W. (1909) *A Pluralistic Universe*, New York: Longmans, Green & Co.
- Jarzabkowski, P. & P. Spee (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No.1: 69-95
- Jarzabkowski, P, J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The challenge of practice perspective, *Human Relations*, Vol. 60, No. 5: 5-27
- Johnson, S. (2001) *Hvem har flyttet min ost – en enestående måde at arbejde med forandring i dit arbejde og i sit liv*, København: Børsen Forlag
- Jones, P. (2008) *Communicating strategy*, Burlington: Gower Publishing Company
- Killing, P. T. Malnight & T. Keys (2006) *Must-Win Battles*, 4mativ, Viby J: Scanprint A/S
- Kim, W. C. & R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, Boston MA: Harvard Business School Publishing Corporation
- Kotter, J. (1999) *I spidsen for forandringer*, København: Peter Asschenfeldts nye Forlag A/S
- Larsen, M.V. (2011) *Strategising through organising*, PhD-thesis, Aalborg: Aalborg University
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (red.) (2014) *Relationelle perspektiver på ledelse*, (under udgivelse)



- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2013) *Strategisk ledelse som meningskabende processer*, Gylling: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2012) Nye vilkår for ledelse – Strategisk ledelse set i et praksisperspektiv, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 1/2012: 7-21
- Mead, G.H. (2005) *Sindet, selvet og samfundet*, Århus: Akademisk Forlag
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harlow: Prentice Hall
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998) *Strategy Safari*, Hertfordshire: Prentice Hall Europe
- Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 257-272
- Pettigrew, A.M. (1985) *The avakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Blackwell
- Pettigrew, A. M. (1992) The character and significance of strategy process research, *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 5-16
- Porter, M. E. (1996) *On Competition*, Harvard: A Harvard Business Review Book
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, The Free Press
- Schütz, A. (1972) *The Phenomenology of the Social World*, Evanstone: Northwestern University Press
- Shotter, J (2006) Understanding Process From Within: An Argument for 'Witness'-Thinking, *Organization Studies*, Vol. 27, No. 4: 585-604
- Shotter, J (2010): *Social Construction on the Edge. 'Witness'-Thinking & Embodiment*, Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Shotter, J. (2011/2012) *More than cool reason: 'Witness-thinking' or 'systemic thinking' and 'thinking about systems*, *International Journal of Collaborative Practices*, Vol. 3, No. 1: 1-13
- Sztompka, P. (1993) *The sociology of social change*, Oxford: Blackwell Publisher
- Tsoukas, H. & R. Chia (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5: 567 -582
- Vološinov; V. (1927/1973) *Marxism and the Philosophy of Language*, Harvard: Harvard University Press
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, Vol. 27: 613-634