

Fem typer strategi i organisationer

Af Elmer Fly Steensen

Resumé Begrebet strategi anvendes i ledelseslitteraturen til at repræsentere blandt andet skriftlige og mundtlige formuleringer og narrativer, lederes intentioner og det generelle adfærdsmønster blandt organisationers ansatte. Baseret på en gennemgang af hvordan strategi begrebet er blevet brugt og defineret i den strategiske ledelseslitteratur fra 1970'erne frem til i dag præsenteres i denne artikel en samlingsmodel indeholdende fem forskellige strategi-typer: fælles strategi, skjult strategi, falsk strategi, ikke-overvejet strategisk potentiale og realiseret strategi. Det diskuteres, hvilke indbyrdes relationer der kan være mellem strategityperne, og hvordan en organisations strategi er internt sammensat. Der fremsættes desuden forslag til, hvordan ledere kan anvende typologien som inspiration til arbejdet med at udvikle og gennemføre strategier i organisationer og virksomheder.

Baggrund

Hvis man ser på, hvor ofte begrebet 'strategi' i dag anvendes i faglige tidsskrifter, i massemedierne, indenfor forretningsverdenen eller i almindelig dagligdags tale forekommer det at være et yderst vigtigt, nærmest uundværligt, begreb som gør os, som brugere af begrebet, i stand til at forstå og styre såvel vores personlige liv og karriere som store virksomheders udvikling. Hvis man herefter analyserer de betydninger, som begrebet repræsenterer i de mange sammenhænge, hvori det anvendes, starter forvirringen.

I daglig tale anvendes begrebet til at repræsentere adskillige meninger, eksempelvis som synonym for noget 'vigtigt' eller 'overordnet', som i formuleringen: *dette er et strategisk spørgsmål for os*, som synonym for en 'plan': *vores strategi er først at... hvorefter vi vil ...*, som synonym for 'mål': *vores strategi er at nå dertil hvor vi...*, som et synonym for et 'fælles fokusområde': *vi har en 'høj service' strategi*, eller endda som noget 'økonomisk fornuftigt og gennemtænkt' at foretage sig: *de nye butikker skal være strategisk placeret*.

Går man tilbage i ledelseslitteraturen gjorde 'strategi' sit indtog i 1960'erne, først og fremmest fordi Chandler (1962), som noget dengang nyt, anvendte

begrebet i titlen på en bog om koncernledelse i 1960'ernes USA. Indtil dette tidspunkt havde begrebet udelukkende været anvendt i forbindelse med militær ledelse, krigs-taktikker og spil-teori—helt i tråd med ordets oldgræske oprindelse og betydning som 'hærleder' (Drucker 1985).

I løbet af 1960'erne og 70'erne udkonkurrerede begrebet så efterhånden tidligere hyppigt anvendte begreber i ledelseslitteraturen så som 'udarbejdelse af politikker', 'ledelses beslutningstagen', 'organisations adfærd' og 'forretnings administration'.

Da Chandler (1962:13) introducerede strategi begrebet som et styringsværktøj for topledelsen, definerede han det samtidigt som 'lang sigts mål og målsætninger' samt 'retninger for fremtidige handlinger' i en virksomhed, og en stor gruppe af forfattere har senere fulgt denne linje ved at definere begrebet med udgangspunkt i de officielt formulerede mål, målsætninger, politikker, handlings retninger, planer og positioneringer, som en organisation søger at gennemføre i en efterfølgende tidsperiode (f.eks. Steiner 1969; Andrews 1971; Porter 1980). Efterhånden er dog også opstået andre opfattelser af strategi-begrebet indenfor fagområdet, eksempelvis en gruppe af forfattere, der opfatter strategi som det, der rent faktisk foregår i en organisation, hvad enten dette har været bevidst udtænkt på forhånd eller blot 'sker' på baggrund af uforudsete udviklinger eller rene tilfældigheder (Pettigrew 1977; Mintzberg og Waters 1985; Hax 1990). En tredje gruppe af forfattere tager i stedet udgangspunkt i lederes sproglige formuleringer og foreslår, at en organisations strategi i stedet opfattes som ledernes symbolske formuleringer, 'story telling', metaforer og myter, der gennem sin anvendelse giver mening for organisationens medlemmer og derigennem påvirker de ansattes handlinger (Pfeffer 1981a; Barry og Elmes 1997; Eccles og Nohria 1998). Desuden har nogle forfattere og forskere allerede på et tidligt tidspunkt fremsat det synspunkt, at en organisation ikke har én men mange strategier, som forfølges af interne organisatoriske grupperinger, der hver især forsøger at fremme netop deres partielle interesser (Cyert og March 1963; Pfeffer og Salancik 1978).

Ledelsesteoretiske forskere og skribenter anvender således begrebet strategi med nogenlunde lige så stor diversitet, som det anvendes i daglig tale, og det kan synes fristende at konkludere, at strategi efterhånden anvendes så ofte og i så mange sammenhænge, at det eneste fælles træk er, at det er ordet, man skal have med for at få sit budskab betraget som betydningsfuldt - eller måske mere passende formuleret: begrebet er så *strategisk* at det skal med...

Samtidigt med at strategibegrebet har gået sin 'sejrs-gang' med hensyn til flere, stadigt nye, anvendelsesområder er risikoen øget for uklarhed omkring, hvad det rent indholdsmæssigt repræsenterer. Normalt vil man foretrække konsistens i den betydning et begreb repræsenterer for sine brugere, eller alternativt, at brugerne er bevidste om de forskellige opfattelser, der findes af begrebet. Dette er desværre ikke altid tilfældet med hensyn til anvendelsen af

strategibegrebet i ledelseslitteraturen. Som Chaffee (1985: 89) formulerer det, er et af de største problemer indenfor fagområdet, at 'de der referer til strategi generelt tror, at de alle arbejder med den samme mentale model'.

Der har været nogle få forsøg på at beskrive de forskellige opfattelser af begrebet (Hax 1990; Peattie 1993), hvoraf det mest velkendte bidrag, utvivlsomt, er Mintzbergs (1987) 'The strategy concept 1: Five Ps for strategy'. Disse forfattere har alle beskrevet flere, men dog ikke umiddelbart relaterede, opfattelser af begrebet.

Mens der har været flere, og ret omtalte, forsøg på at kategorisere 'strategi perspektiver' eller 'idé-skoler' i faglitteraturen (f.eks. Mintzberg 1990a; de Witt og Meyer 1998; Mintzberg, Ahlstrand m.fl. 1998; Whittington 2001) er kategoriseringer af strategidefinitioner og opfattelser altså mere sjældent forekommende - og de bidrag, der har været på området, har primært fokuseret på at beskrive forskellige opfattelser frem for at vise og analysere sammenhængene imellem dem.

I denne artikel præsenteres en ny model indeholdende fem forskellige strategi typer, som udskilles ved anvendelse af tre kriterier. At netop disse tre kriterier anvendes skyldes - udover at de direkte og indirekte har været anvendt i strategi litteraturen til at definere begrebet - at de giver gode muligheder for at analysere kombinerede relationer, hvilket fremmer typologiens anvendelighed i et ledelsesmæssigt perspektiv.

Grundlaget for at udarbejde strategi typologien har været en gennemgang af, hvordan begrebet har været anvendt og defineret indenfor ledelseslitteraturen fra 1970-erne og frem til i dag.

Typologien udtrykker en ny kategorisering af de hidtidige anvendelser af begrebet, og er dermed hverken et forsøg på at redefinere begrebet eller vælge side mellem forskellige opfattelser. Typologien bygger på den viden forskere og forfattere indenfor fagområdet strategisk ledelse har opbygget igennem årene og søger at integrere denne viden i en samlet model.

Modellens udgangspunkt

Gennemgangen af den strategiske ledelseslitteratur fra 1970-erne frem til i dag viste, at der grundlæggende eksisterer tre forskellige måder at opfatte og definere begrebet strategi på:

1. Strategi kan opfattes som ord og sproglige formuleringer - hvad nøglemedlemmer af en organisation kommunikerer, skriftligt eller mundtligt til organisationens medlemmer.
2. Strategi kan også opfattes som tanker og hensigter, det vil sige de intentioner og ambitioner nøglemedlemmer af organisationen har for dens fremtidige udvikling.
3. Strategi kan desuden opfattes som adfærd eller handlinger - det organisationens medlemmer rent faktisk foretager sig på et bestemt tidspunkt eller i løbet af en given tidsperiode.

Disse tre opfattelser af begrebet strategi udgør derfor kriterierne for udskillelsen

af strategi begrebet i de typer, som præsenteres i denne artikels følgende afsnit.

Som udgangspunkt skelnes imellem strategi som værende den adfærd, der er blandt organisationens medlemmer, hvilket benævnes 'realiseret strategi', og strategi som værende et muligt adfærdsmønster, hvilket benævnes 'potentiel strategi'. De to øvrige ovennævnte måder at opfatte strategi på, som værende 'kommunikeret' og/ eller 'intenderet', vil blive anvendt som kriterier til at udskille fire forskellige typer af strategi som potentiel.

Litteraturgennemgangen viste imidlertid også, at forfattere indenfor strategisk ledelse opfatter den tidsmæssige rækkefølge og sammenhæng, imellem de tre ovennævnte opfattelser af strategibegrebet, vidt forskelligt. Mens nogle antager, at først dannes intentioner, hvorefter de formuleres og kommunikeres, og at dette til slut påvirker adfærd i organisationen, har andre et helt andet syn på disse sammenhænge. En generel typologi model bør derfor ikke antage en bestemt sammenhæng eller tidsmæssig rækkefølge imellem disse strategi opfattelser.

Tilsvarende viste litteraturgennemgangen, at spørgsmålet om den interne komposition af en virksomheds strategi (hvor mange strategier har en virksomhed og i hvilken grad er de i konflikt med hinanden?) tolkes ret forskelligt blandt forskere og forfattere på området. En generel typologi bør derfor heller ikke antage, at en virksomhed har eksempelvis én fælles strategi, som alle i organisationen er enige om.

Efter strategi typologien er præsenteret vil den derfor blive anvendt til at vise, hvordan fire, veletablerede teoretiske perspektiver, der eksisterer indenfor den strategiske ledelsesteori, på forskellige måder opfatter forbindelsen mellem strategi-typerne, definerer strategi begrebet og antager, at kompositionen af en organisations strategi er et homogent eller heterogent fænomen.

I artiklens sidste afsnit fremsættes nogle forslag til, hvordan typologi modellen kan anvendes som inspiration for organisationers ledere til arbejdet med at udarbejde og gennemføre effektive strategier i deres organisationer.

TYOLOGI MODELLEN

Strategi som realiseret

Strategi som 'realiseret' er de *overordnede adfærds- og handlingsmønstre* blandt organisationens ansatte.

Denne måde at definere begrebet strategi på henføres normalt til Mintzberg & Waters (1985), som ønskede at lede fagområdets opmærksomhed væk fra kun at fokusere på ledernes officielle hensigtserklæringer, men også før dette tidspunkt kunne man i ledelseslitteraturen se en opmærksomhed omkring de mulige problemer, der kunne være forbundet med ukritisk at acceptere lederes formuleringer som udtryk for, hvad der sker i en organisation. Eksempelvis påpegede Katz & Kahn allerede tidligt (1966:480) dette problem ved at skrive:

...når lederne annoncerer en ændring i politikker for at gå imod nye mål bør vi lede efter de faktiske systemiske forandringer der forekommer, i stedet for umiddelbart at acceptere tilkendegivelser sådan som de fremsættes(...)

De foreslog derfor, at forskere, i stedet for at tage ledernes formuleringer for gode varer, bør søge efter 'mønsteret af aktiviteter hos et antal ansatte' som alle sociale systemer består af (1966:20).

Senere skrev også Pettigrew, at nogle problemstillinger kan tillade os, som analytikere, at tænke på strategi som værende en 'intentionel' proces, men (1977:78)

...strategi dannes hele tiden. Valg træffes, og der handles herefter i processer, der involverer individer og sub-grupperinger på forskellige organisatoriske niveauer, hvilket udvikler sig til det mønster af hvordan verden opfattes, evalueres og hvordan der handles herpå som vi kalder strategi.

I overensstemmelse med disse tanker, og for at åbne muligheden for en bredere og mere deskriptiv forskning i organisationers strategier, foreslog Mintzberg (1978:934) derfor at strategi begrebet skulle defineres som 'et mønster i en strøm af beslutninger'. Senere udskiftede han dog 'beslutninger' med 'handling' i denne definition, og benævnte mere generelt dette syn på begrebet for strategi som 'mønster' (Mintzberg og Waters 1985). Han brugte i forskellige sammenhænge dog også andre betegnelser såsom 'organisationens adfærdsmønster', 'konsistens i adfærd' og 'realiseret strategi' til at betegne tilgangsvinklen (Mintzberg 1987).

Opfattelsen af strategi som realiseret fik senere tilslutning fra andre betydningsfulde forfattere på det strategiske fagområde (som for eksempel Quinn 1982; Johnson 1987; Stacey 1996).

Ifølge Hax (1990:35) har denne definition af strategi væsentlige følger for, hvordan organisationers strategier kan undersøges:

Denne definition har historisk gyldighed. Strategi er et spørgsmål om at registrere—den fremkommer ud fra hvad virksomheden gør... Strategiske mønstre kan blive opdaget ved at undersøge større forandringer og diskontinuitet i en virksomheds retning.

Fordelen ved at opfatte strategi som realiseret kommer deraf, at det, der sker i en organisation, ofte kan forklares på andre måder, end ved at ledernes formelle planer og hensigter er blevet udført af organisationen. At opfatte strategi som et realiseret adfærdsmønster fører til opmærksomhed omkring de organisatoriske processer, der ikke er planlagte, men vigtige med hensyn til at forstå en organisations strategiske udvikling.

STRATEGI SOM POTENTIEL

Strategi som 'potentiel' udtrykker *mulige, overordnede adfærds- og*

handlingsmønstre blandt organisationens ansatte. Disse mønstre vil eventuelt helt eller delvist kunne realiseres efterfølgende eller de har måske allerede været realiseret. Det kan også være tilfældet, at de aldrig har været og aldrig vil blive realiseret - de er altså blot mulige.

Strategi som potentiel kan være både bevidst overvejede og ikke-overvejede organisatoriske adfærds- og handlingsmønstre.

I årtier - ja i århundreder hvis militære organisationer inkluderes - har strategi begrebet været brugt som et ledelsesværktøj, hvor lederne ved at formulere en ønsket fremtidig udviklingsretning for deres organisation håber på at kunne gøre organisationen mere succesfuld, slå modstanderen eller nå attraktive fremtidige mål. Her er strategibegrebet altså udtryk for en bevidst og velovervejet ambition for organisationen, et værktøj som skal bruges til at føre den i den retning, som foretrækkes af dens ledere.

I et noget andet syn på strategi begrebet, men stadig udtrykkende mulige adfærds- og handlings mønstre, lægges vægten på det ikke bevidst overvejede potentiale i organisationer. Ifølge et voksende antal læringsorienterede forfattere bør en organisations strategi betragtes som en tank af muligheder ud af hvilke en større eller mindre mængde senere realiseres, selv om de ofte aldrig har været bevidst overvejet blandt organisationens beslutningstagere.

To kriterier opdeler strategi som potentiel

Hvis en potentiel strategi er udtryk for reelle aspirationer hos strategiaktører, betegnes den 'intenderet', og hvis en sproglig repræsentation af en potentiel strategi er blevet kommunikeret til organisationens medlemmer, mundtligt eller skriftligt, betegnes den 'kommunikeret'. Som strategiaktør betragtes her enhver organisatorisk interessent eller interessent gruppe, som kan påvirke organisationens overordnede handlingsmønstre.

Kombineres de to kriterier, intenderet og kommunikeret, fører det til, at fire forskellige typer af organisatorisk strategi kan defineres: *fælles strategi* (intenderet og kommunikeret), *skjult strategi* (intenderet men ikke kommunikeret), *falsk strategi* (kommunikeret men ikke intenderet) og *ikke-overvejet strategisk potentiale* (hverken intenderet eller kommunikeret).

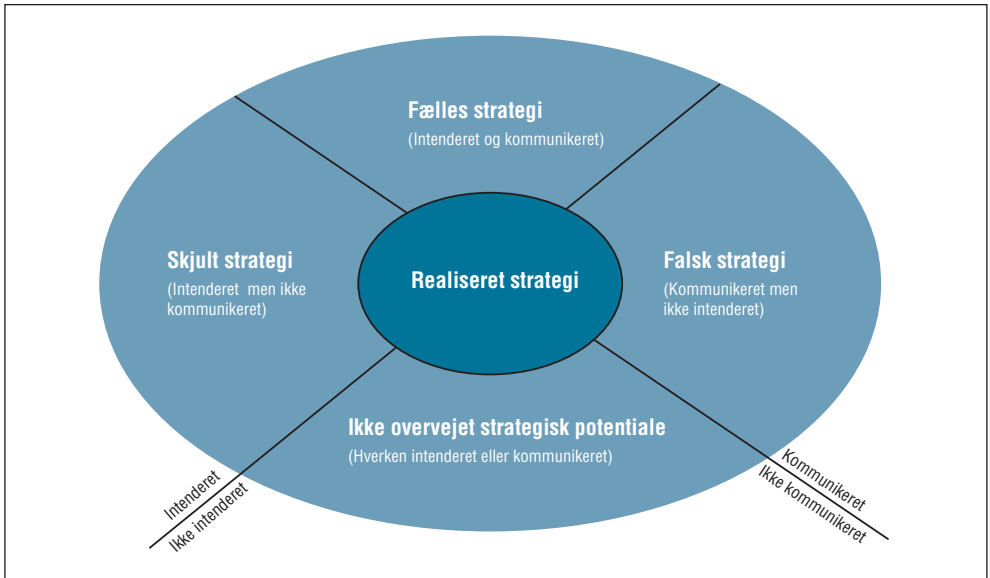
Disse fire typer af strategi som potentiel vises sammen med den realiserede strategitype i typologimodellen, figur 1.

I de følgende fire afsnit vil nogle af de begreber og udtryk, som har været anvendt indenfor den strategiske ledelseslitteratur til at beskrive modellens fire potentielle strategityper blive beskrevet.

Fælles strategi

At noget kan betegnes som fælles strategi i henhold til typologimodellen betyder,

Figur 1: Typologimodellen; fem typer organisatorisk strategi



at en sprogligt formuleret udgave af mulige, overordnede adfærdsmønstre er kommunikeret til organisationens ansatte, og at indholdet repræsenterer reelle intentioner hos de kommunikerende strategiaktører - eksempelvis at topledelsen har til hensigt at gennemføre de intentioner den kommunikerer til organisationen.

Den traditionelle måde at definere begrebet på har netop taget udgangspunkt i, at strategien repræsenterer en organisations officielle planer, mål og gameplaner (Ansoff 1965; Lorange og Vancil 1977), samt de kommunikerede positioner (Porter 1980), direktiver, politikker og tilhørende implementeringsprogrammer og -aktiviteter (Chandler 1962; Learned, Christensen m.fl. 1965) som topledelsen udtænker og kommunikerer til de ansatte. Det antages her implicit, at organisationens ansatte deler topledelsens perspektiv og ambitioner.

Andre forfattere har sat fokus på vigtigheden af at formulere og internt sprede sproglige repræsentationer af en ønsket nuværende eller fremtidig fælles situation i form af missioner (Campbell og Yeung 1991), visioner (Collins og Porras 1996) eller strategiske hensigter (Hamel og Prahalad 1989).

En tredje gruppe af forfattere har fokuseret på lederes generelle anvendelse af sproglige formuleringer. Ved at skabe imaginære symbolske repræsentationer gennem brugen af sproget kan lederne i følge disse forfattere påvirke og kontrollere ansattes adfærd og reaktionsmønstre (Weick 1995; Eccles og Nohria 1998). Også den symbolske betydning af lederes egen adfærd samt lederes personlige evner til at manipulere metaforer og symboler har været fremhævet som betydningsfuld for de ansattes dannelse af mening vedrørende organisationen og dens omverden (Chaffee 1985; Johnson 1987). Desuden er anvendelsen af narrativer som story-telling, drama og myter blevet fremhævet som et betydningsfuldt ledelsesværktøj (Weick 1987; Barry og Elmes 1997).

Som dele af en organisations fælles strategi regnes således alle formelle og uformelle måder hvorpå en ønsket fælles organisatorisk adfærd kan formuleres og kommunikerer til organisationens ansatte.

Skjult strategi

Skjult strategi betyder, at strategiaktører har hensigter vedrørende organisationens fremtidige overordnede adfærdsmønster, som de ikke kommunikerer til organisationens øvrige medlemmer.

Det er hovedsageligt teoretikere med en procesbaseret eller politisk tilgangsvinkel, som har beskæftiget sig med skjulte strategier i organisationer. Eksempelvis har nogle fundet, at ledere af og til tilbageholder deres strategiske intentioner for at holde dem fleksible, således at der er mulighed for at revidere og tilpasse dem til omstændighedens senere udvikling (Quinn 1980; Mintzberg og Waters 1982). Det er argumenteret, at selve det at ledere formulerer strategiske hensigter overfor organisationens ansatte i sig selv vil kunne føre til mental uvillighed med hensyn til at ændre dem igen, hvilket kan få ledere til ikke at formulere intentioner for konkret eller til at udskyde formuleringen til man føler sig mere sikker på deres gyldighed (Mintzberg og Waters 1985). En for detaljeret formulering af ledernes intentioner vil desuden i følge læringsorienterede forfattere kunne mindske udnyttelsen af de ansattes kreativitet og engagement med hensyn til selv at udtænke og afprøve løsninger på de strategiske problemstillinger, som løbende vil opstå (Quinn 1978; Stacey 1996).

Ifølge forskere med et politisk perspektiv er tilstedeværelsen af skjulte strategier i organisationer blevet argumenteret ud fra behovet for fortrolighed. Målet med denne fortrolighed kan eksempelvis være at undgå interne konflikter eller modstand mod forandringer fra interne interessenter, i tilfælde hvor de strategiske intentioner forventes at være upopulære eller skønnes politisk sensitive af natur (Peters 1978; Pfeffer 1981b).

Strategier kan imidlertid også være skjulte for at beskytte dem mod eksterne interessenter, som formodes at være modstandere af strategiens indhold eller som vil kunne udnytte en viden om strategien til at hindre dens gennemførelse (Andrews 1987; Heil, Day m.fl. 1997). En sådan (for strategiaktørerne) uønsket modstand kunne komme fra ejerkredse, nøgle kunder, faglige organisationer eller konkurrerende virksomheder. Skjult strategi i organisationer er i faglitteraturen blevet beskrevet under betegnelser som 'usynlige planer', 'skjulte dagsordener', 'usynlig strategi' og 'implicit strategi' (Andrews 1987; Goold og Campbell 1988; Peattie 1993). Det er argumenteret, at tilstedeværelsen af skjulte strategier i nogen udstrækning altid vil være knyttet til livet i organisationer. Hax (1990: 8) udtrykker det således:

Ligeegyldigt hvor kommunikerende og inddragende en direktørs ledelsesstil end måtte være vil der altid være personlige strategiske hensigter, som direktøren vil være utilbøjelig til at dele med andre.

Falsk strategi

Falsk strategi i organisationer betyder, at strategiske intentioner kommunikerer til en organisations medlemmer, men at disse intentioner ikke repræsenterer reelle hensigter hos de kommunikerende strategiaktører. Denne udgave af strategi er formentlig den af modellens fem strategityper, der har fået mindst opmærksomhed i strategilitteraturen. Forskere indenfor strategisk planlægning, konkurrencestrategi og med et politisk perspektiv har dog beskrevet, hvorledes falsk strategi benyttes af organisationers ledere.

Forfattere med en konkurrencebaseret tilgangsvinkel har beskrevet, hvordan virksomheder bevidst har vildledt deres konkurrenter ved at udsende strategiske hensigter, som senere viste sig at være falske (James 1984; Heil, Day m fl. 1997). Tilsvarende inkluderede Mintzberg (1987) i sin artikel om strategi som fem P'er, strategi som 'ploy' (trick), hvilket han definerede som 'en specifik manøvre som har til hensigt at overliste en modstander eller konkurrent'. Peattie (1993) har senere omdøbt dette til 'strategy as a pronouncement', det vil sige som en (ikke reelt intenderet) udtalelse, og udvidet målgruppen for den falske strategi til at kunne være alle interne og eksterne interessenter med formålene at overliste konkurrenter, at sikre organisationen vigtige ressourcer, at påvirke vigtige interessenter, at tilfredsstille koncern-ejere eller at bekæmpe uønsket intern modstand.

Da Peattie (1993: 13) således undersøgte lederes reelle intentioner i forbindelse med strategisk planlægning fandt han adskillige eksempler på, at disse ledere kommunikerede falsk strategi for at tilfredsstille koncernledere eller overvinde intern modstand. Han interviewede blandt andet en direktør, som med følgende udtalelse viser, hvordan den formelle plan kan være falsk strategi, udarbejdet alene for at tilfredsstille en bestemt gruppe af interessenter:

Da han blev spurgt om den formelle 5 års plan svarede han, 'Ja, den er meget nyttig. Den udfører to forskellige opgaver. For det første holder den bestyrelsen glad. For det andet klarede den det vakkelvorne bordben under dette kaffebord. Den plan jeg kører forretningen efter blev skrevet for et år siden, af mig, på min måde, for min virksomhed.'

Ikke overvejet strategisk potentiale

Uden tidligere at have været tilsigtet og uden at strategiaktører tidligere har kommunikeret disse kan nye adfærdsmønstre opstå i en organisation fra den 'tank' af strategiske muligheder, som her benævnes en organisations ikke overvejede strategiske potentiale.

Vigtigheden af at inkludere denne form for strategi var årsagen til at Mintzberg (1978) redefinerede strategibegrebet (til 'realiseret') og specielt navngav transformationen af ikke overvejet potentiale til realiseret strategi som 'emergerende strategi' (Mintzberg og Waters 1985). Ifølge Stacey (1996) opstår de nye mønstre i organisatorisk adfærd uden tidligere intentioner har

været dannet gennem 'kompleks interaktion mellem folk' og ved 'intuitiv og uprogrammeret beslutningstagning'. Sådanne, ikke intenderede organisatoriske processer kan til tider være så effektfulde, at de kan vanskeliggøre bevidste forsøg på at forandre organisationers adfærdsmønstre - eller medføre forandringer, som var uventede. Eksempelvis henviser Stacey (1993: 11) til sine personlige erfaringer som management konsulent med at implementere nye strategier i virksomheder på følgende måde:

I intet tilfælde lykkedes det at etablere det forventede adfærdsmønster i mere end meget korte tidsperioder, og alligevel i mindst syv af virksomhederne skete der nogle væsentlige forandringer i den måde hvorpå de fungerede, selv om udfaldene sjældent var, hvad der havde været hensigten eller forventet.

Nogle bidragsydere er gået så langt som til at foreslå, at organisationers strategier er nærmest ukontrollerbare og koblet fra de ledende organisatoriske medlemmers intentioner (Weick 1976; March 1981), eller at lederens rolle i skabelsen af den strategiske kurs er stærkt begrænset og hovedsagelig symbolsk (Pfeffer og Salancik 1978). Mere udbredt er dog den opfattelse, at tilstedeværelsen af de organisatoriske dynamikker betyder, at lederne må skifte deres primære fokus væk fra at formulere eksplicitte strategier mod i højere grad at påvirke de organisatoriske processer, der danner basis for organisationens adfærdsmønster (Bower og Doz 1979) for derved bevidst at stimulere lærings effekterne af den organisatoriske 'trial-and-error' adfærd (Quinn 1978; Mintzberg 1990b; Senge 1990).

FIRE TEORETISKE SYN PÅ ORGANISATIONERS STRATEGI

Som nævnt har gennemgangen af strategisk ledelses litteratur vist, at der eksisterer forskellige opfattelser af spørgsmålet om den interne sammensætning af en organisations strategi. Hvor nogle mener, at en organisations strategi er noget, der deles af alle dens ansatte - man kan sige, at strategien internt er 'homogen' - har andre den modsatte opfattelse, nemlig at der i organisationer findes en række under-grupperinger, som har egne - og eventuelt direkte konfliktende - strategier. Man kan i dette tilfælde sige, at strategien er internt 'heterogen'.

Tilsvarende har forfattere indenfor fagområdet forskellige opfattelser af den tidsmæssige rækkefølge mellem realiseret og potentielle strategier, hvorledes typerne skabes og påvirker hinanden.

I det følgende refereres kort, hvorledes fire teoretiske perspektiver, som tidligere er blevet identificeret og beskrevet af velkendte forfattere indenfor fagområdet, opfatter disse nøgleforhold.

Blandt forfattere med det *klassiske* perspektiv (perspektivet er bl.a. defineret af Chaffee 1985; Whittington 2001) er opfattelsen, at en organisations øverste ledere først udtænker ønskede fremtidige mål og retninger for

organisationens udvikling, hvorefter de formulerer og kommunikerer disse retninger for alle ansatte ved skriftlige kommunikationsværktøjer som planer, målbeskrivelser og politikker suppleret med mundtlige direktiver. Det antages herefter, at alle ansatte deler topledernes aspirationer (homogenitet i den potentielle strategi), hvilket sikres ved brug af tilpassede belønningssystemer og ressource allokeringer. Forholdet mellem den potentielle og realiserede strategi består i, at den potentielle strategi transformeres til realiseret strategi gennem en proces, som benævnes 'implementering'. - I denne proces søger man at gennemføre de formulerede intentioner i praksis i en så uændret form som muligt. (Nøglebidrag med det klassiske perspektiv er Ansoff 1965; Porter 1980; Christensen, Andrews m.fl. 1982)

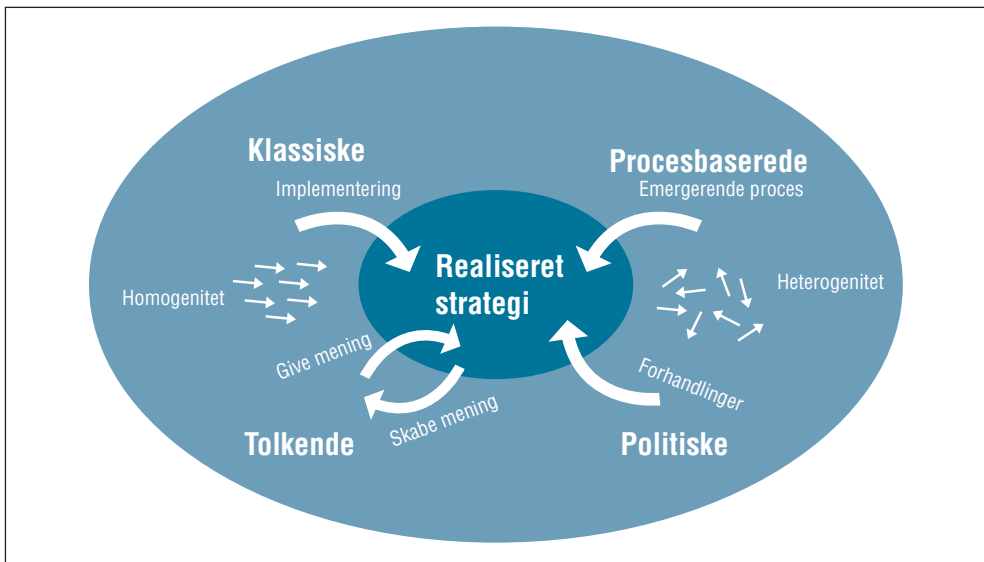
Ifølge forfattere med det *politiske* perspektiv (perspektivet er bl.a. defineret af Mintzberg 1990a; Eisenhardt og Zbaracki 1992) er organisationer sammensat af del-organisatoriske grupperinger og individer, som forfølger egne mål og interesser - interesser som ofte kan være modsatte og dermed i konflikt med hinanden. Denne situation resulterer i tilstedeværelsen af en række skjulte strategier, som ikke kommunikeres åbent, men i stedet søges fremmet ved anvendelse af formelle og uformelle kilder til magt som eksempelvis de ansattes stillinger, kontrol over nøgle ressourcer, personlige netværk, koalitioner, politiske evner og magt spil. Den potentielle strategi ses hermed som værende heterogen, sammensat af en række modstridende skjulte og falske strategier hos organisationens strategiaktører. Den potentielle strategi omdannes til realiseret (beslutningsmønsteret) i en proces, som er karakteriseret ved forhandlinger, kompromisser og magtkampe. (Nøglebidrag med det politiske perspektiv er Cyert og March 1963; Pettigrew 1977; Johnson 1988; Allison og Zelikow 1999)

I det *procesbaserede* perspektiv (perspektivet er bl.a. defineret af Jones 1998; Whittington 2001) anerkendes den klassiske opfattelse - hvor fælles strategi, ud-tænkt af topledere, efterfølgende omdannes til realiseret strategi - som værende én af to mulige måder, hvorpå potentiel strategi kan omdannes til realiseret strategi. Vægten i perspektivet lægges imidlertid på den alternative måde, hvor ikke overvejet strategisk potentiale gennem organisatoriske dynamikker, læring og selv-organisering omdannes til realiseret strategi i organisationen - processen benævnes 'emergerende strategi' (Mintzberg, 1978). I følge procesbaserede forfattere vil denne 'ikke leder-dirigerede' organisatoriske læring være en bedre vej til mere effektiv strategidannelse i organisationer, da man herigennem kan øge de ansattes idégenerering, sikre et højt engagement og bedre udnytte de løbende, uforudsete muligheder, der opstår indenfor alle organisationens aktivitetsområder. En organisations potentielle strategi er altså i dette perspektiv også heterogen - sammensat af mange decentrale intentioner og løbende læringsaktiviteter. Årsagen til denne heterogenitet er dermed ikke - som i det politiske perspektiv - konfliktende interesser men derimod en overordnet tro på, at herved fremmes den decentrale strategiske læring i organisationen bedst. (Nøglebidrag med det procesbaserede perspektiv er Mintzberg 1978; Quinn 1978; Quinn 1980; Mintzberg og Waters 1985; Stacey 1993; Stacey 1996)

I følge det tolkende (/konstruktivistiske) perspektiv (perspektivet er bl.a. defineret af Chaffee 1985; Mintzberg, Ahlstrand m fl. 1998) er det topledernes kommunikation og sproglige formuleringer, der er det centrale for organisationers dannelse af strategier. I dette perspektiv er den grundliggende antagelse, at processen starter ved, at toplederne tolker de ansattes og egne handlinger (skaber mening) og efterfølgende formulerer disse sprogligt ved anvendelse af narrativer som myter og anekdoter samt ved symbolsk anvendelse af sproget og brug af metaforer (giver mening til de ansatte).

Antagelsen er her, at toplederne iagttager det, man som organisation er god til og allerede gør, og efterfølgende formulerer dette som værende organisationens 'strategi'. Herefter vil disse formuleringer, som repræsenterer topledernes egne mentale modeller, igen forstærke den adfærd, som ønskes af toplederne, og sprede deres mentale modeller ud på organisationsplan. I modellens termer er processen en cyklus, som starter med den realiserede strategi, der gennem topledernes tolkning og sproglige formulering heraf omdannes til fælles strategi - hvilket så igen forstærker den realiserede strategi (de fælles handlingsmønstre). Den potentielle strategi opfattes som homogen - topledernes mentale modeller spredes og bliver alles ansattes oplevelse af organisationens virkelighed. (Nøglebidrag med det tolkende perspektiv er Weick 1979; Pfeffer 1981a; Smircich og Stubbart 1985; Gioia og Chittipeddi 1991; Weick 1995).

Figur 2: Fire teoretiske syn på organisationers strategi



LEDELSESMÆSSIG ANVENDELSE AF MODELLEN

Ledere vil kunne anvende den præsenterede strategi typologi som inspirationskilde i forbindelse med gennemførelse af strategiproceser i virksomheder og organisationer. Ved bevidst at overveje indholdet af de 5 typer strategi vil nye perspektiver kunne opnås på det strategiske udviklingsarbejde.

En anvendelse af strategitypologien kan således være at overveje indholdet af de fire potentielle strategityper og de ønskede og uønskede bidrag disse typer hver især yder, eller forventes at yde, i forhold til den strategi, som ønskes realiseret af virksomheden i den kommende periode. Disse overvejelser kan give inspiration til forbedringer.

I det følgende vil eksempler på overvejelser vedrørende de fire potentielle strategitypers bidrag til den realiserede strategi blive kort beskrevet.

Hvordan kommunikeres eksempelvis de strategiske intentioner som fælles strategi til organisationen? Ledere kan med fordel analysere den *fælles strategi* ud fra modellens definition, det vil sige som alle måder, hvorpå det ønskede adfærdsmønster kommunikeres til organisationen.

Er ledernes daglige og løbende, uformelle kommunikation i form af direktiver, anbefalinger og sproglige metaforer, fortællinger og symboler således i god samspil med de mere formelle, periodiske kommunikationer som formulerede visioner, målsætninger, målbeskrivelser og planer? - Og hvis ikke, hvad er årsagerne hertil?

Skyldes det, den officielle strategi er dårligt formuleret eller blevet forældet - og dermed i realiteten blevet falsk strategi? Eller bør der rettes større opmærksomhed imod, at den løbende, uformelle kommunikation af ønsket adfærdsmønster tager mere udgangspunkt i de formelt formulerede intentioner.

Synergi imellem alle sproglige formuleringer af den fælles strategi kan gøre det lettere for lederne, at opnå forståelse og accept heraf blandt alle ansatte, og modsat må det antages at virke ødelæggende på forståelsen og accepten, såfremt de ansatte oplever inkonsistens i de forskellige formuleringer af den fælles strategi.

Et andet centralt punkt i forhold til mulighederne for at gennemføre strategiske forandringer i organisationer, er spørgsmålet: hvor fælles er den fælles strategi egentlig? En undersøgelse af danske virksomheders strategiprocesser har vist (Steensen 2008), at såfremt de ansatte involveres i virksomheders strategiprocesser og strategiske udvikling (i undersøgelsen benævnt 'bottom-up processer') har det betydelige positive effekter for den organisatoriske effektivitet, fordi de ansatte dermed i langt højere grad identificerer sig med strategiens indhold. Modsat vil en strategi, som udarbejdes og kommunikeres alene af topledere, føre til lavere organisatorisk effektivitet og en følelse hos de ansatte af, at strategien 'tilhører' topledelsen.

Tilsvarende kan organisationers ledere i en strategiproces evaluere omfanget af *skulte strategier* i en organisation. Såfremt det skønnes, at skjulte strategier i væsentlig grad påvirker dannelsen af den realiserede strategi i en organisation, - skal dette så opfattes som noget negativt, eksempelvis på grund af interne politiske grupperinger, som forfølger egne men ikke organisationens mål? - Eller kan de skjulte strategier i stedet opfattes positivt, eksempelvis

fordi forskellige hensigter virker stimulerende for idégenereringen og tester de dominerende antagelser i organisationen?

Nogle ledere vil måske opfatte skjulte strategier som problematiske eller destruktive og derfor søge at fjerne dem gennem motivering af de ansatte i retning af den officielle strategi (reducere heterogeniteten). Andre ledere kan foretrække at tillade forskellige intentioner og 'spille' de nødvendige politiske spil, når der skønnes at være behov herfor (acceptere heterogenitet som en naturlig del af organisatorisk liv). En tredje gruppe af ledere kan bevidst søge at stimulere forskellige intentioner decentralt med henblik på at øge engagementet, så længe intentionerne skønnes at holde sig indenfor et overordnet formuleret strategisk udgangspunkt eller skønnes at fremme organisationens effektivitet (stimulere heterogenitet). Desuden kan det i samme sammenhæng overvejes, i hvilket omfang topledernes egne intentioner bør holdes skjult med henblik på at fremme de ansattes lyst til at udtænke nye løsninger på organisationens problemstillinger eller med henblik på at øge den generelle strategiske fleksibilitet og tilpasningsevne i forhold til uforudsete udviklinger.

Hvad enten de skjulte strategier skønnes at bidrage positivt eller negativt til en organisations udvikling kan en bevidst overvejelse af, hvordan skjulte strategier bidrager til den realiserede strategi, føre til nye perspektiver i en strategiproces.

Det kan dernæst overvejes i hvilken grad *falske strategier* bør være en del af en organisations strategi. Organisationers ledere kan uden tvivl blive stillet overfor problemstillinger, hvor lederens intentioner vanskeligt kan kommunikeres til organisationen på grund af emnets internt følsomme karakter. Tilsvarende kan ledere have intentioner vedrørende den fremtidige kurs for organisationen, som ikke kan kommunikeres åbent af konkurrencemæssige hensyn, af lovgivningsmæssige hensyn eller på grund af emnets af andre årsager eksterne følsomhed. At kommunikere falske intentioner kan ses af lederne som den bedste måde at undgå generel organisatorisk kendskab til de reelle, men skjulte, intentioner. Naturligvis er dette samtidigt en kritisk ledelsesmæssig beslutning at træffe, som udover den iboende etiske problemstilling senere kan føre til alvorlige og uønskede reaktioner fra organisationens ansatte eller eksterne interessenter - som eksempelvis en generel mistro i forhold til ledelsens kommunikationer.

At overveje i hvor høj grad falske strategier kan og bør forekomme i en organisation kan derfor være en naturlig del af overvejelserne i en strategiproces. Deltagerne vil måske kunne opnå enighed om, at falske strategier kun bør kommunikeres, såfremt det vurderes at være absolut påkrævet, eller såfremt det efterfølgende vil kunne accepteres af organisationens ansatte, at dette, alt taget i betragtning, var den rette beslutning af hensyn til organisationens langsigtede udvikling.

Endeligt bør det i forbindelse med en organisations strategiproces evalueres, hvordan det *ikke overvejede strategiske potentiale* bidrager til organisationens realiserede strategi. Udviser den del af den realiserede strategi, som er

resultatet af uforudsete organisatoriske eksperimenter og opståede, interne og eksterne dynamikker, succesfulde initiativer og adfærd som bidrager positivt til organisationens udvikling? - Alternativt kan denne kilde til strategi også vise sig at være stort set uudnyttet eller resultere i adfærd og tiltag som er uønskede og mindsker organisationens succes.

Konklusionen på sådanne overvejelser kan eksempelvis være, at organisationens ansatte ikke har tilstrækkeligt spillerum til at afprøve nye ideer efterhånden som mulighederne opstår, eller modsat at frihedsgraderne bør indsnævres og reguleres i bestemte retninger ved hjælp af interne belønnings- eller kontrol mekanismer. At opnå et passende forhold mellem ressourceforbruget til og udbyttet af organisatoriske eksperimenter kan være en ledetråd i forbindelse med disse overvejelser.

Nødvendigheden af at udnytte denne kilde til realiseret strategi må antages både at variere fra organisation til organisation og specielt at variere med de skiftende strategiske udfordringer som organisationer står overfor. Eksempelvis vil behovet for strategisk nyudvikling og kreativitet (og dermed behovet for at udnytte denne kilde til realiseret strategi) givetvis føles større i nogle situationer og på nogle tidspunkter end andre.

En helt anden måde at bruge strategitypologien i en strategiproces på, som også kan give vigtig inspiration til en organisations strategiproces, kan være at tage et historisk tilbageblik på den strategi, som tidligere er blevet realiseret af organisationen igennem en valgt tidsperiode, og så sammenligne disse udviklinger med den fælles strategi, som blev formuleret forud for den valgte periode. Øvelsen går herefter ud på at identificere, hvilke dele af den strategi, som blev realiseret² i perioden, der var et resultat af fælles strategi, af skjulte strategier og af ikke overvejede strategisk potentiale. Ved at evaluere effekterne af disse kilder til realiseret strategi - herunder på hvilke områder bidragene var positive og negative - kan nye og anderledes perspektiver på, hvorledes arbejdet med at udvikle og gennemføre strategier i organisationen, fremkomme. Det er forfatteren til denne artikels personlige erfaring, at organisationer ofte over årene udtænker og formulerer adskillige nye strategier uden efterfølgende at analysere, hvorfor intentionerne i de tidligere fælles strategier blev gennemført eller ikke gennemført. Læringspotentialet af sådanne analyser kan være betydeligt.

Som det er beskrevet i denne artikel, er begrebet strategi igennem årene blevet brugt til at repræsentere adskillige meninger i såvel ledelseslitteraturen som i daglig tale. Dette har øget behovet for at definere, hvorledes begrebet kan forstås og anvendes i forskellige, teoretiske og praktiske, ledelsesmæssige sammenhænge.

Denne artikel præsenterer en ny typologi bestående af fem forskellige strategityper, adskilt ved anvendelse af tre nøglekriterier. Typologiens idé er at samle tidligere anvendelser af strategibegrebet i samme overordnede model, således at mulige forskelle og sammenhænge mellem typerne kan illustreres.

Modellens ledelsesmæssige anvendelses muligheder er blevet illustreret ved eksempler og forslag til overvejelser i forbindelse med gennemførelse af en organisatorisk strategiproces.

Summary

The strategy concept is used in management literature to represent, among others, written and oral formulations and narratives, management's intentions and the general behavioural pattern among the staff of organisations. Based on a review of how the strategy concept has been applied and defined in strategic management literature from the 1970s till today, the article discusses a collective model of five different types of strategy: joint strategy, hidden strategy, false strategy, non-intended strategic potential and realised strategy. It is discussed which mutual relations exist among the types of strategy, and how the strategy of an organisation is comprised internally. Various proposals are put forward as to how management can apply this typology as an inspiration for the process of developing and implementing strategies in organisations and enterprises.

Noter

1. Naturligvis er det, at en strategi er kommunikeret til organisationens andre medlemmer, ingen garanti for at disse medlemmer deler strategiaktørernes ønske om at gennemføre den i praksis. Dette er formentlig et spørgsmål om i hvilken grad. En mulighed er, at det udelukkende er den/(de) kommunikerende strategiaktør(-er) der ønsker at gennemføre strategien, men modsat kan alle organisationens medlemmer også fuldt ud dele ambitionen. I de fleste praktiske tilfælde vil strategien formentlig være delvist accepteret og ønsket af organisationens medlemmer. For enkelthedens skyld betegnes strategien her 'fælles' såfremt den er både intenderet af strategiaktører og kommunikeret til organisationen.
2. Den realiserede strategi kan eksempelvis defineres som de forandringer der skete (og ikke skete) i organisationens mønster af handlinger og aktiviteter igennem perioden.

Litteratur

- Allison, G. and P. Zelikow (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. New York, Longman.
- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Irwin.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Dow Jones-Irwin Inc.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill.
- Barry, D. and M. Elmes (1997). "Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse." *Academy of Management Review* 22(2): 429-452.
- Bower, J. L. and Y. Doz (1979). *Strategy formulation: a social and political process*. Strategic management. D.E. Schendel and C.W. Hofer. Boston, Little, Brown: 152-166.
- Campbell, A. and S. Yeung (1991). "Creating a sense of mission." *Long Range Planning* 24(4): 10-20.
- Chaffee, E. E. (1985). "Three models of strategy." *Academy of Management Review* 10(1): 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, The M.I.T. Press.
- Christensen, C. R., K. R. Andrews, et al. (1982). *Business policy: text and cases*. Homewood, IL, Irwin.
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1996). "Building your company's vision." *Harvard Business Review* 74(4): 65-77.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- de Witt, B. and R. Meyer (1998). *Strategy: process, content, context*. London, International Thomson Business Press.
- Drucker, P. F. (1985). "Entrepreneurial strategies." *California Management Review* 27(2): 9-25.
- Eccles, R. G. and N. Nohria (1998). *Strategy as a language game*. The strategy reader. S. Segal-Horn. Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Eisenhardt, K. and M. Zbaracki (1992). "Strategic decision making." *Strategic Management Journal* 13(Winter): 17-37.
- Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation." *Strategic Management Journal* 12(6): 433-448.
- Goold, M. and A. Campbell (1988). *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford, Blackwell.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989). "Strategic intent." *Harvard Business Review* 67(3): 63-77.
- Hax, A. C. (1990). "Redefining the concept of strategy and the strategy formation process."

- Planning Review 18(3): 34-40.
- Heil, O. P., G. S. Day, et al. (1997). Signaling to competitors. Wharton on dynamic competitive strategy. G.S. Day and D.J. Reibstein. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- James, B. G. (1984). Business wargames. Harmondsworth, Penguin Books Ltd.
- Johnson, G. (1987). Strategic change and the management process. Oxford, Basil Blackwell.
- Johnson, G. (1988). "Rethinking incrementalism." *Strategic Management Journal* 9(1): 75-91.
- Jones, G. (1998). Perspectives on strategy. The strategy reader. Susan Segal-Horn. Oxford, Blackwell Publishers Ltd.: 409-429.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1966). The social psychology of organizations. New York, Wiley.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, et al. (1965). Business policy: text and cases. Homewood, IL, Irwin.
- Lorange, P. and R. F. Vancil (1977). Strategic planning systems. New York, Prentice-Hall, Inc.
- March, J. G. (1981). "Footnotes on organizational change." *Administrative Science Quarterly* 26: 563-597.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation." *Management Science* 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept 1: five Ps for strategy." *California Management Review* 30(1): 11-24.
- Mintzberg, H. (1990a). Strategy formation: schools of thought. Perspectives on strategic management. J.W. Frederickson. New York, Harper Business: 105-235.
- Mintzberg, H. (1990b). "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management." *Strategic Management Journal* 11: 171-195.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et al. (1998). Strategy safari, Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1982). "Tracking strategy in an entrepreneurial firm." *Academy of Management Journal* 25: 465-499.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985). "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic Management Journal* 6: 257-272.
- Peattie (1993). "Strategic planning: its role in organizational politics." *Long Range Planning* 26(3): 10-17.
- Peters, T. J. (1978). "Symbols, patterns, and settings: an optimistic case for getting things done." *Organizational Dynamics* 7(2): 3-23.
- Pettigrew, A. M. (1977). "Strategy formulation as a political process." *International Studies of Management and Organization* 7(9): 78-87.
- Pfeffer, J. (1981a). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in organizational behavior*. L.L. Cummings and B.M. Staw. Greenwich, Conn., JAI Press. 3: 1-52.
- Pfeffer, J. (1981b). Power in organizations. Marshfield, MA, Pitman Publishing.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York, Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, The Free Press.
- Quinn, J. B. (1978). "Strategic change: logical incrementalism." *Sloan Management Review*(Fall): 7-21.
- Quinn, J. B. (1980). "Managing strategic change." *Sloan Management Review*(Summer): 3-20.
- Quinn, J. B. (1982). "Managing strategies incrementally." *Omega, The International Journal of Management Science* 10(6): 613-627.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York, Doubleday.
- Smircich, L. and C. Stubbart (1985). "Strategic management in an enacted world." *Academy of Management Review* 10(4): 724-736.
- Stacey, R. D. (1993). "Strategy as order emerging from chaos." *Long Range Planning* 26(1): 10-17.
- Stacey, R. D. (1996). Strategic management and organizational dynamics. London, Pitman Publishing.
- Steensen, E. F. (2008). "Virksomheders strategiprocesser og præstationer." *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 72(1): 5-15.
- Steiner, G. A. (1969). Top management planning. New York, The Macmillan Company.
- Weick, K. E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems." *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1-19.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1987). "Organizational culture as a source of high reliability." *California Management Review* 29(2): 112-127.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Whittington, R. (2001). What is strategy—and does it matter. London, Thomsen Learning.