

Nye vilkår for ledelse

Strategisk ledelse set i et praksisperspektiv

Mette Vinther Larsen og Jørgen Gulddahl Rasmussen

...die Strategie sei die Lehre von den Verbindungen...
von Willisen 1840:35

Abstract

Nye vilkår for ledelse er et bidrag til den aktive debat om, hvordan strategi og strategisk ledelse kan forstås. En debat, der er aktiv både inden for forskning, men i særdeleshed også inden for praksis, hvor især den finansielle krise har aktualiseret behovet for at forstå strategisk ledelse under andre vilkår. Artiklen behandler dette både på et teoretisk og et empirisk niveau for at kaste lys over, hvordan disse nye vilkår for strategisk ledelse kan forstås, og hvordan de konkret håndteres.

Artiklen indledes med, hvordan strategisk ledelse kan forstås teoretisk, og hvor inspirationen til denne forståelse kommer fra. Den empiri, som artiklen anvender, kommer fra en intensiv, empirisk undersøgelse, som vi gennemførte fra 2009-2011 om hverdagens strategiske ledelse i fire danske virksomheder. Derudover trækker artiklen på en interviewundersøgelse af ledelsesbetingelser, som IBM har foranstaltet i 2010. Der præsenteres tre temaer for, hvordan lederne fra vores undersøgelse har håndteret aktuelle krav gennem daglig praksis. Artiklen afsluttes med en diskussion af, hvad der i dag karakteriserer vilkårene for strategisk ledelse, og i hvilken grad disse vilkår kan ses som et mere afgørende skift i, hvorledes strategisk ledelse forstås og praktiseres.

DAGENS LEDELSESVERDEN

»Kaos er kommet for at blive, og vi er nødt til at finde ud af at navigere i det.« Dette var en beskrivelse af de vilkår, som mange virksomheder arbejdede under i sensommeren 2009. Beskrivelsen, der kommer fra den administrerende direktør i en mellemstor dansk virksomhed, som deltog i vores undersøgelse, udtrykker på bedste vis, hvordan verden pludseligt kom til at se ganske anderledes ud. Uafbrudt forandring, uvisheden om, hvordan i morgen ser ud, og kontinuerede forsøg på at forstå, hvad der sker omkring én og udnytte det på bedste vis for virksomheden, blev – og er stadig – vilkårene for mange ledere. »The new economic environment ... is substantially much more volatile, much more uncertain, increasingly complex and structurally different.« (IBM 2011: 14). Sådan blev situationen beskrevet af en af deltagerne IBM's internationale undersøgelse om ledelsesudfordringer i 2009-2010.

Virksomhedslederens aktuelle hverdag bevæger sig på samme tid i mange usammenhængende retninger. Retninger, som skal tænkes sammen for at få skabt resultater. Komplexiteten og mængden af informationer, der skal tages højde for, stiger tilsyneladende konstant, og samtidig skal budskaberne fra virksomheden være fokuserede og gennemskuelige såvel på lokale, nationale og internationale markeder (Volberda et al. 2011) – helst med skræddersyede og unikke løsninger på kundernes problemstillinger. Det er ikke længere tilstrækkeligt at tilbyde kunden custom-made services eller produkter, men afgørende, at relationen mellem producent og konsument redefineres (Bruns, 2006).

Der er således opstået behov og mulighed for at tænke i strategi og ledelse på nye måder. Ledelse under usikkerhed og kompleksitet kan ikke længere koncentreres til at håndtere pludseligt opståede tilstande, hvor ledere kan hente inspiration i de lærebogskapitler, der omhandler forandringsledelse og krisekommunikation. Praksis har gennem de seneste tyve år vundet større og større indpas i forståelsen af organisationer og skabt grobund for en genfortolkning af begreber som ledelse, læring, forandring og strategi (Corradi et al. 2010). Arbejdet med strategi handler i dag om andet og meget mere end at lægge planer for virksomheden, der rækker år ud i fremtiden og så efterfølgende implementere disse (Golsorkhi et al. 2010). Interessante spørgsmål bliver i den forbindelse, hvordan kan og skal man lede i en verden, der hele tiden er i gang med at blive skabt og samtidig løbende redefinerer sig selv? Og hvordan skal man arbejde strategisk, når den løbende reorganiseringsproces, verden befinder sig i, er alt andet end lineær og dermed er svær, hvis ikke umulig, at forudsige?

ET BLIK IND I DEN TEORETISKE INSPIRATION

Det teoretiske perspektiv, der her præsenteres, skal ses som rammen om analyserne og den efterfølgende diskussion. Dette perspektiv udspringer samtidig af den empiri, som vores undersøgelse har genereret. Omdrejningspunktet er en forståelse af verden, ledelse og strategi som sociale konstruktioner. Her trækkes der tråde tilbage til en livsverdensforståelse, hvor aktørers forståelse og meningsgenerering er centrale begreber, der er tæt knyttet til deres handlinger og perspektiv på verden (Gergen 2001, Mead 1974, Schütz 1967). Centralt for den forståelse af sociale konstruktioner, der ligger bag, er relationers betydning for samspillet mellem forståelse og handling.

Den viden, som aktører anvender i deres daglige praksis, er relationelt skabt (Gergen 2009, Schütz 1967). Den har forgreninger tilbage til den opvækst, den uddannelse og de erfaringer, som den enkelte har gjort sig op igennem livet, og den bliver løbende modificeret, ændret, fastholdt og udskiftet afhængig af, hvem aktøren indgår i relationer med til dagligt (Berger og Luckmann 1967). I disse bestræbelser på at generere viden og forståelse spiller aktørens »signifikante andre« centrale roller. Signifikante andre er de personer, som aktøren går til, når han er i tvivl om, hvordan han skal forstå en given situation, og hvordan han kan handle på en hensigtsmæssig måde (op. cit.). Sammen med signifikante andre opbygger aktøren rutiner, vaner og normer for, hvad han kan forvente af andre, og hvad

de forventer af ham, og dette er af afgørende betydning for, hvordan den enkelte konstruerer mening og efterfølgende handler.

Samspillet mellem meningskonstruktion og handlinger er processer, som Mead (Mead 1974) har arbejdet med gennem mange år. Han argumenterede for, at mening ikke er noget, de enkelte aktører har patent på, eller som de kan skabe alene, meningen udspringer af relationen og har betydning for, hvordan aktørerne efterfølgende handler (op. cit.). Weick har arbejdet videre med dette samspil i en organisationsteoretisk forståelse og sætter navn på den proces med udtrykket sensemaking (Weick 1979, 1988), som direkte oversat handler om at tillægge begivenheder betydning / mening.

Dette er en proces, hvor aktører, bevidst og ubevidst, perciperer dele af, hvad der foregår omkring dem og med udgangspunkt i deres eksisterende forståelse af verden forsøger at konstruere mening og dermed finde ud af, hvad der sker omkring dem (Weick 1979). Med udgangspunkt i den mening, som aktøren har skabt intersubjektivt – og ofte med sine signifikante andre, genereres en form for mentale kort, der angiver, hvordan det er hensigtsmæssigt at handle (Weick 1988). Disse handlinger bliver så igen udgangspunktet for genereringen af ny mening, der så igen fungerer som springbræt til efterfølgende handlinger. Man kan argumentere for, at aktørerne skaber virkeligheden gennem deres bestræbelser på at forstå den og skabe mening omkring den (Weick et al. 2005, Gergen 2009, Larsen og Rasmussen 2012).

Sættes dette perspektiv i relation til en organisatorisk kontekst, forstås organisationer herigennem som sociale konstruktioner, hvor aktørernes bestræbelser på at organisere sig på hensigtsmæssige måder bliver det centrale (Gergen & Thatchenkery 2004). Her bliver begreber som kontinuerlig reorganisering, dynamik, processer og praksis væsentlige (Benson 1977, Gergen og Thatchenkery 2004, Tsoukas og Chia 2002). Bygges der videre på denne forståelse over mod et strategisk perspektiv, tager forståelsen af strategi tillige sit udgangspunkt i processer, praksis og samspillet mellem handlinger og forståelse.

Allerede i 1970- og 1980-erne argumenterede Mintzberg for, at aktørernes handlinger og forståelse spillede en central rolle for, hvordan en strategi blev omsat til praksis (Mintzberg 1978, Mintzberg og Waters 1985). Begreber som emergens, som handler om, at nye, ofte uventede, begivenheder dukker op, og omverdenens kompleksitet kom til at spille en afgørende rolle for, hvordan strategi blev forstået. Samtidig argumenterede Pettigrew for, at praksisdelen af det strategiske arbejde og alt det arbejde, der skal gøres, efter at strategien var formuleret, fortjente større fokus, og han appellerede til forskere om at undersøge strategi ud fra et perspektiv om, at organisationer kontinuert forandrer sig, frem for et perspektiv på organisationer som noget statisk (Pettigrew 1985, 1992).

Netværket Strategy-as-Practice har taget denne udfordring op og har gennem mere end ti år været med til at bane vejen for en praksistilgang til strategi med slagordene, at strategi er noget, vi *gør*, ikke noget, vi *har* (Golsorkhi et al. 2010). Det her anvendte strategiperspektiv bygger i høj grad på Mintzberg og Waters forståelse af strategi som emergente processer og Pettigrews ønske om at se på praksis i et procesperspektiv. Derudover trækker vi på den videreudvikling af Strategy-as-Practice netværket, som især Chia og Holt har introduceret med begrebet Strategy-in-Practice (Chia og Holt, 2008, 2009). Chia og Holt benytter her begrebet wayfinding, som de forstår som evnen til at finde vej, mens man er på vej. Det bliver med dette begreb dermed muligt at forstå og arbejde med strategi som andet og mere end planlægning og implementering.

Wayfinding er et begreb, Chia og Holt har hentet fra Ingold, der med begrebet wayfaring (Ingold 2008:15) beskriver, hvordan aktører i deres liv ikke følger én på forhånd fastlagt rute, de udvikler derimod ruten undervejs. Wayfaring som begreb kan dermed forstås som en modsætning til navigering, hvor ruten er lagt på forhånd og det handler om at holde kursen. Ingold, Chia og Holt argumenterer for, at verden er alt for kompleks til, at man kan forudsige, hvad der vil ske, før man bevæger sig ud i den (Ingold, 2008, Chia og Holt, 2008, 2009). Viden om, hvordan verden ser ud, og hvordan man skal handle, er dermed noget, der konstrueres, mens man er på vej, og sammen med dem, man møder på sin vej (Ingold 2008, Chia og Holt 2008, 2009). Arbejdet med strategi kommer på den måde til at handle om andet og mere end det at følge en på forhånd fastlagt strategi. Det kommer også til at handle om at turde bevæge sig ud på ukendt farvand og tro på, at man finder kursen undervejs (op. cit.).

Dermed ses strategisk ledelse som processer, der er præget af lederes bevidste satsning på bestemte retninger, fokuspunkter og forløb. Men tillige som processer, der er karakteriseret ved erkendelse, accept og aktiv brug af, at forståelsen af og kendskabet til, hvordan retningerne, fokuspunkterne og forløbene udvikler sig, og hvor det efterlader virksomheden, skabes undervejs. Det er en forståelse af strategi som en proces, hvor ledere skal kunne tegne og tyde kort på én og samme tid (Larsen og Rasmussen, 2012).

Det er samtidig en forståelse af arbejdet med strategi, der kan relateres til det samspil mellem handlinger og forståelse, som Weicks sensemaking-begreb understreger. Ingold arbejder tillige med begrebet meshwork, som måske bedst kan beskrives med illustrationen om, hvordan det ser ud, når en masse garnnøgler gradvist har viklet ind i hinanden (Ingold 2008:80). Dette begreb kan være med til at tegne et billede af, hvordan aktører i en virksomhed kontinuerligt organiserer og reorganiserer sig i relation til hinanden. Det samme karakteriserer en procesforståelse af strategi, hvor strategi er noget, aktørerne gør, og dermed kan den måde, de organiserer sig på – den måde, garnnøglerne krydser og vikler sig ind i hinanden – være med til at illustrere strategiske sammenhænge. Meshwork beskriver, hvordan de daglige handlinger, som aktører udfører gennem deres wayfinding – krydsningerne og sammenviklingerne – efterlader spor i form af handlinger og

beslutninger i virksomheden. Disse spor vidner om, hvordan den forståelse, aktørerne relationelt og løbende har skabt, har affødt visse handlinger og beslutninger. Disse beslutninger og handlinger har været medvirkende til, at organisationen har udviklet sig i bestemte retninger og dermed realiseret strategiske tiltag på én given måde (Ingold 2008, Larsen & Rasmussen 2012).

EMPIRISK INPUT TIL ANALYSEN

Efter denne korte præsentation af artiklens teoretiske inspirationskilder vendes fokus mod den empiri, der anvendes i artiklen. Materialet kommer primært fra en undersøgelse af strategisk ledelse, vi siden 2009 har gennemført sammen med fire administrerende direktører og deres virksomheder (Larsen & Rasmussen 2011a, Larsen & Rasmussen 2011b, Rasmussen 2010).¹ Gennem perioden 2009-2011 har vi med nysgerrighed fulgt, hvordan de fire administrerende direktører har beskæftiget sig med strategiske aktiviteter. Hvilke udfordringer de har mødt, hvordan de har forstået disse, og hvilke handlinger, de har udført for at håndtere udfordringerne på en hensigtsmæssig måde. Derudover er vi inspireret af en global interviewundersøgelse udført af IBM i 2009-2010 (IBM 2011)², som omfatter 1500 administrerende direktørers reaktion på og ideer til, hvorledes de skal håndtere de forandringer, de oplever. Sidstnævnte undersøgelse udpeger tre centrale temaer for ledelse anno 2011: Skab en skarpere organisation, arbejd med at uddybe relationer og led mere kreativt.

IBM undersøgelsen præsenterer nogle generaliserede udfordringer for ledelse i dag, som vi finder interessante, idet de også er nogle, vi er stødt på i vores udforskning af de fire administrerende direktørers daglige strategiske ledelsespraksis. I analysen nedenfor diskuteres disse vilkår ud fra konkrete eksempler fra vores undersøgelse. Eksempler, som illustrerer, hvorledes de forandringer, som de 1500 direktører beretter om, genspejles og konkretiseres i eksempler fra ganske almindelig dansk ledelsespraksis. Udgangspunktet bliver derfor, hvordan ledelse – med vægt på strategisk – konkret praktiseres under usikkerhed og kompleksitet. Empirien fungerer dermed som en illustration af, hvordan det tidligere præsenterede teoretiske perspektiv konkret kom til udtryk.

TEMA NR. 1: Skab en skarpere organisation

“Organizations that can flex, recalibrate and optimise their organizations to pursue specific objectives are best situated to go after any opportunity or respond to any event that comes their way.” (IBM 2011: 57)

At være i stand til at organisere på en fleksibel måde, hvor virksomheden kontinuerligt udvikles sammen med sine omgivelser, og at få det til at se legende let ud, er idealet bag dette tema. Det handler om løbende at optimere strukturer internt i virksomheden og at forenkle omgivelsernes kompleksitet og dynamik (IBM 2011: 53-54). Dette betyder ikke, at verden er enkel og ligetil, for det er den langtfra, men at en betydelig del af kompleksiteten helst skal blive »inden for på ledelsens kontorer«. Virksomheden skal organiseres på en måde, så dens medarbejdere bliver i

stand til at reagere hurtigt og effektivt på de tendenser, de spotter i markedet, og derigennem blive attraktive samarbejdspartnere. Medarbejderne skal kende deres råderum og træffe beslutninger hurtigt, når mulighederne byder sig (IBM 2011: 58-59). Som en administrerende direktør i vores undersøgelse udtrykte det i sommeren 2010: »Vi er nødt til at være mere agile, være hurtigere og give afkald på noget af vores rationalitet.«

Udviklingen i den mindste af de virksomheder, vi fulgte i vores empiriske undersøgelse fra 2009-2011, har væsentlige træk af dette. Da vi møder den administrerende direktør første gang, er virksomheden ret ung og i en proces, hvor dens omsætning på trods af finanskrisen vokser kraftigt. Virksomheden er i ledelsesstil og organisering meget uformel, og direktøren og ejeren er begge indstillede på at ekspandere i de retninger og med den fart, som efterspørgslen giver mulighed for. Derfor står ledelsen med flere udfordringer, som forgrener sig i hinanden.

- Den første udfordring er ejerens ønske om at systematisere og strukturere den meget iværksætterprægede virksomhed. De første år er virksomheden placeret i en del af ejerens private bopæl, og størstedelen af medarbejderne sidder i ét lokale. Dette skaber en kultur, hvor alle snakker med alle og ved, på godt og ondt, hvad de hver især er optagede af. Da ejeren ansætter den administrerende direktør, placeres han fysisk midt i det fælles lokale og bliver hurtigt aktivt involveret i mange, også for mange, beslutninger. Direktøren oplever alt for tit, at medarbejderne spørger ham til råds i sager, som de enkelte medarbejdere selv er mere vidende om, end han er, før de tør træffe en beslutning.
- Sideløbende med, at direktøren fra start strukturerer virksomheden, bliver behovet for mere plads næste udfordring. Derfor beslutter ejeren og direktøren at få bygget et nyt og større hovedsæde med mere plads og flere separate kontorer, der giver mulighed for at ændre på de eksisterende strukturer. Det bliver muligt at sætte de medarbejdere sammen, som dagligt har brug for at være i kontakt med hinanden og dermed bl.a. fysisk adskilt fra direktøren, som får sit eget kontor. Flytningen er vejen til at ændre på virksomhedens organisering, så medarbejderne bliver bedre til selvstændigt at træffe rigtige beslutninger hurtigt.
- En tredje udfordring bliver, hvordan den intense kommunikation, der var været meget udtalt på det gamle domicil, kan tilpasses, så alle kun blev informeret om det, som er relevant for dem. Igen er der her et ønske om at gøre virksomheden mere agil gennem at tilpasse kommunikationen til de forskellige behov. Efter forskellige forsøg bliver løsningen et månedligt møde for alle i huset, ugentlige informationsmails til alle, samt at de enkelte grupper holder møder efter behov. Derudover får specifikke medarbejdere ansvaret for at holde virksomhedens agenter, distributører, kunder og samarbejdspartnere orienteret.

Den nye organisering resulterer blandt andet i, at indkøbere bliver sat sammen med designerne for at kunne sparre med dem frem for at spørge direktøren, og direktøren udvikler redskaber, der gør dem i stand til selvstændigt at kalkulere inden for den avance, virksomheden har som mål. Indkøberne træffer dermed

selvstændigt beslutning om, hvad der skal købes ind og i hvilke mængder. Beslutninger om, hvad der er de gode designs i de rigtige farver og til den rette pris, havde i princippet altid ligget hos indkøberne og designerne, princippet var bare ikke tidligere blevet håndhævet, men under de nye fysiske rammer kunne og blev dette nu realiseret.

Ved den administrerende direktørs bestræbelser på at gøre medarbejderne bedre til at træffe selvstændige beslutninger ved at ændre på deres fysiske placering medvirker han til at ændre på, hvem der i virksomheden er hinandens signifikante andre, og hvem de skaber mening sammen med. Ved fysisk at placere sig selv i et andet kontor end indkøberne, der så til gengæld får lov til at dele kontor med designerne, fjerner han sig selv fra den socialiseringsproces og den meningsgenerering, der fører til valg af, hvilke varer der skal indkøbes og i hvilke kvanta. Direktøren er gennem sin tilbagetrækning med til at skabe en ny betydning. Samtidig gør det beslutningsprocessen hurtigere, idet indkøberne i samspil med designerne i højere grad kan og er motiverede til at reagere hurtigt og effektivt på de tendenser, de spotter er under opsejling på markedet, hvorved virksomheden kan reagere mere agilt.

Tema nr. 2: Arbejd med at uddybe relationer

“How will you engage customers in new ways that increase interest and loyalty to generate new demand and revenue sources?” (IBM 2011:49)

Co-create er et udtryk for den intention, mange ledere har om at koble virksomheden tættere til alle kunder eller til kunder med en bestemt profil og at skabe tovejskommunikation. Det handler ikke bare om at kende de ønsker, der dukker op hos kunderne, men også gennem samarbejde at udvikle og skabe nye ydelser og services sammen med kunder. 88 % af virksomhedslederne i IBM-undersøgelsen pegede på, at evnen til at komme tættere på kunden var det vigtigste element i bestræbelserne på at realisere deres strategi (IBM, 2011: 38). »*Make customers part of your team*« (IBM 2011: 46).

Det handler om at opbygge relationer med kunder. Relationer, der er karakteriseret ved, at parterne med tiden kan udvikle sig til at blive hinandens signifikante andre. Det handler om at være i stand til at fortolke og forstå, hvad der driver kunden, og om for virksomheden at handle på måder, som er med til at bevæge kunden i én for begge parter hensigtsmæssig retning og at skabe loyalitet. Dette var i høj grad, hvad den administrerende direktør for den næstmindste virksomhed i vores undersøgelse havde arbejdet på gennem flere år. Derfor er hans aktiviteter og den virksomhed med cirka 100 medarbejdere, han havde ledet og udviklet gennem en årrække, et eksempel på, hvordan en leder realiserer ideer om at skabe tættere relationer til kunder. Som vi ser det, er der endda tale om en ret dramatisk omstrukturering af virksomheden ud fra disse mål.

- Virksomheden var oprindelig en traditionel fremstillingsvirksomhed med hovedvægten på det danske marked og med stor vægt på kvalitet i produkterne ikke mindst gennem vægt på kvalitet i råvarer og forarbejdning. Før krisen var virksomheden startet på at outsource produktionen ud fra rentabilitetshensyn, og i 2009 blev de sidste produktionsaktiviteter flyttet østpå. Ideen bag dette var baseret på omkostningsovervejelser og på, at virksomheden skulle blive et kompetencecenter for kvalitetsprodukter inden for sit felt.
- Forandringen betød, at virksomheden i løbet af få år stort set skiftede alle sine kunder ud. Oprindelig var virksomhedens marked Danmark, men i løbet af udviklingen afvikledes samhandlen med stort set alle danske kunder, og virksomheden blev stort set udelukkende eksporterende.
- Det blev samtidig et skifte fra at sælge til alle de kunder, der henvendte sig, til på et tidspunkt udelukkende at fokusere på en snes internationale kunder med afgørende global betydning. Det betød samtidig, at virksomheden i betydelig grad ændrede produktprogram, men holdt den fast ved de oprindelige grundlæggende kvaliteter og råvarer.
- Disse ændringer var båret af direktørens forestillinger om, hvad virksomheden skulle betyde for disse globale kunder. At få denne strategi til at lykkes afhang for ham i høj grad af, hvilken type relationer der kunne skabes til dem, og hvilke produkter og ydelser de ville komme til at efterspørge. Direktøren havde selv i praksis og med held eksperimenteret med at sælge sine nye ydelser direkte til topledelse hos flere af de nye kunder. Ambitionen blev, at virksomheden og dens aktiviteter skal blive en integreret del af kundens kapacitet og kompetencer, og der skal udvikles et tæt samarbejde mellem virksomheden og kunden.

Virksomheden blev derfor ledet med henblik på at skabe den størst mulige samlede værditilvækst mellem kunde og virksomhed. Det handler om sammen med den enkelte kunde at skabe en værdi, der overstiger den værdi, parterne hver for sig vil kunne skabe. Men det var ikke direktøren, der på sigt skulle sælge, det var virksomhedens halve snes dygtige sælgere fordelt over en del af kloden. De var imidlertid traditionelt skoledet til at sælge virksomhedens fysiske produkter, og til indkøbsafdelingen hos kunden, ikke til topledere, hvilket gav ledelsen nogle udfordringer. Disse udfordringer kastede direktøren ud i et omfattende kompetenceudviklingsprojekt for sælgerne.

Eksemplet er præsenteret for at vise, hvorledes en virksomhed involverer sig meget mere direkte med sine kunder og uddyber relationerne til dem. Ikke kun med det formål at forstå kunderne, men også for at kunderne i højere grad kommer til at forstå virksomheden og dens mulighed for at bidrage til kundens værditilvækst.

Denne proces med at skabe tættere relationer til sine kunder går udover og bygger på en anden forståelse end skellet mellem en push- eller pull-tilgang til markedet. Selve tanken om, at de produkter, der skal udvikles til kunden, skal udvikles sammen med kunden, understreger, at det hverken er kunden isoleret set eller virksomheden, der sidder med løsningen på, hvad der skal udvikles. Det er et billede

på det strategiperspektiv, der her anvendes, og hvor ledelsen på én og samme tid skal kunne tegne og tyde kort. I den her proces er kunderne og relationen til kunden med til at afgøre, hvilke kort der bliver tegnet og tydet.

Relationers betydning for den mening, der skabes, og for de handlinger, der udføres, blev også fremhævet under det første tema. Men nu sker der et skifte i, hvem der tilstræbes at skulle blive signifikante andre. I det første eksempel handlede det om, hvem der var hinandens signifikante andre internt i virksomheden. Og her arbejdes der på at få etableret eksterne relationer, så sælgerne og medarbejdere hos kunderne bliver hinandens signifikante andre og sammen genererer mening.

Tema nr. 3: Led mere kreativt

“In what way can you explore, reward and globally integrate diverse and unconventional points of view?” (IBM 2011: 35)

Den økonomiske og markedsmæssige udvikling, der i disse år er i gang, giver ideen om at tænke og handle anderledes øget betydning. Det handler om, at en lang række af de veje, der tidligere har været prøvet af virksomheder, ikke længere er farbare: »... omverdenen ændrer sig, konkurrenter forsvinder, der opstår huller og ting bliver outsourcet, og hvad gør vi så?« udtalte direktøren for den største virksomhed i vores undersøgelse i efteråret 2009. Det peger på behovet for at tænke og handle kreativt.

IBM-undersøgelsen viser, at kreativitet af de 1500 direktører i 2010 opfattes som den mest betydende ledelseskompetence. Kreativitet er en forudsætning for, at virksomheder kan levere nye innovative produkter og ydelser – såvel radikale som inkrementelle. Det kræver ifølge IBM-undersøgelsen evne og vilje til at forstyrre status quo og at have en dynamisk forståelse af virksomhedens strategi, hvilket kan oversættes til, at strategien ikke er noget, der er fastlagt én gang for alle, men hele tiden er under løbende forandring. Der er ofte ikke tid til på forhånd at foretage omfattende analyser. Kreative og innovative ideer må ofte direkte afprøves i praksis.

Hvordan sådanne tanker anvendes i den største virksomhed i vores undersøgelse, kan ses i nogle af de projekter, som den administrerende direktør initierede i 2010-11, og hvor han gik nye veje, som ændrede virksomhedens relationer til omgivelserne og skabte forandring internt. Det var samtidig realisering af ideer, der ikke tidligere var afprøvet, og de indeholdt en ikke uvæsentlig økonomisk risiko for virksomheden.

Virksomheden havde i den økonomiske krise i 2009 oplevet en betydelig nedgang i omsætningen og blev tvunget til at afskedige en del af medarbejderne i produktionen, men havde stadig cirka firehundrede medarbejdere fordelt over flere lokaliteter i Danmark og i en række salgsdatterselskaber i Europa. På sin vis havde virksomheden allerede inden krisen udvist kreative træk. f.eks. har den ikke,

som hovedparten af sine konkurrenter, outsourcet produktionen. Virksomhedens overordnede strategi er rettet mod hurtigt, i høj kvalitet og ud fra kundens specifikationer at producere sine produkter. Derfor er outsourcing valgt fra, da det er ledelsens overbevisning, at ingen konkurrenter kan måle sig med virksomheden netop på kombinationen af alle tre kriterier tilsammen.

Alligevel rammer krisen virksomheden, idet det samlede globale marked indskrænker kraftigt, så som nævnt er det nødvendigt at begrænse produktionskapaciteten. Men vel at mærke ikke begrænsninger af kapaciteten i salg og design, idet det er ledelsens opfattelse, at ny vækst skal komme herfra. Og så snart kapaciteten i 2009 er tilpasset til den nye situation, starter direktøren med at trække kendte og nye ideer ind til at styrke virksomhedens forandring i retning af at blive endnu mere markedsorienteret, gerne via uortodokse tiltag rettet mod potentielle kunder. Han udtrykker, at virksomhedens succes i høj grad afhænger af evnen til at skabe relationer. Det er vigtigt, at kunden opdager og udnytter den kompetence, som virksomheden har og direktøren iværksætter efterfølgende en række tiltag.

- At gøre virksomheden mere kendt og tydeligt at fremstå som en attraktiv samarbejdspartner, hvilket sker ved, at virksomheden sammen med andre danske producenter af mærkevarer udstiller deres produkter i showrooms i flere europæiske storbyer.
- At virksomheden gennem sine designere søger at koble sig tættere til kundernes udviklingsaktiviteter for at skabe mere solide og vedvarende kontakter til de arkitekter, designere og ingeniører, der har et afgørende ord at sige omkring kundens valg af leverandør.
- At virksomheden søger at udvikle mere praktiske former for samarbejde med de håndværkere, der monterer virksomhedens produkter hos kunden.
- At virksomheden indkøber et nyt produktionsanlæg, der gør mulighederne for at skræddersy produkterne til kunderne endnu mere avanceret.
- At virksomheden går ind på et nyt segment og headhunter en medarbejder, der er specialist inden for det nye segment, for at skabe en samlet produktpalet til et helt nyt markedssegment. Det, som for direktøren er nøglen til dette marked, er at blive prioriteret leverandør til en eller flere af de få kunder, der globalt dominerer dette marked.
- At virksomheden indgår et samarbejde med en europæisk kunstner om at videreudvikle et udvalg af virksomhedens produkter og gøre dem til egentlig brugskunst.

Fælles for alle tiltagene er, at der ikke her og nu er den store indtjening forbundet med nogle af disse, og den administrerende direktør lægger ikke skjul på, at han ikke kan forudse, hvordan projekterne vil slå an på markedet, og hvilke der vil vise sig at få strategisk betydning for virksomheden. Disse handlinger er præget af direktørens satsning på retninger, fokuspunkter og forløb og hans forestillinger om, hvad konkrete tiltag vil kunne føre til, og hvordan det vil udvikle virksomheden. Men forståelsen af, hvad der sker, og hvorvidt de konkrete handlinger og

tiltag rent faktisk viser sig at være af strategisk betydning, er en erkendelse, der først opstår retrospektivt.

Udviklingen i denne virksomhed er med til at tegne et billede af, hvordan strategi kan forstås som mere end strategisk planlægning, og dermed inkluderer en praktisk form for kreativitet. Direktørens kontinuerede forsøg på at finde nye markeder og kundesegmenter og at udnytte eksisterende markeder på anden og ny vis peger tillige på, at noget af erkendelsen af, hvad der forstås som strategisk aktivitet, først finder sted retrospektivt gennem relationelle, meningskabende processer – og dermed efter, at der er handlet. Det peger på, at strategisk ledelse også handler om, at man ofte bevæger sig ind på ukendt territorium, eksperimenterer med noget nyt og forsøger at finde vej undervejs.

I disse forløb har man langt fra vished om, hvordan det udvikler sig, og hvor det efterlader virksomheden, men direktørens valg af bestemte retninger, fokuspunkter og forløb er ikke uden betydning. De er med til at igangsætte handlinger, der fører til ny forståelse. De strategiske kort kan ikke tegnes forud for »rejsen«. Vejen kan antydes, og der kan tænkes i retninger, men det er selve handlingerne og forsøgene på at aktualisere strategien, der er udgangspunktet for den mening og forståelse, der efterfølgende dannes. Det vil sige, at kortene tegnes og tydes undervejs.

Direktøren i den største virksomhed arbejder sammen med sine ledere, medarbejdere og udvalgte kunder for at prøve nye ideer af, hvilket peger på den væsentlige rolle, relationer, signifikante andre og skabelse af mening spiller. De arbejder kontinuerligt på at ændre eksisterende rutiner og praksisser, men samtidig læner direktøren sig tillige op ad tidligere erfaringer, når han skal vælge. Bag direktørens beslutning om at skabe et nyt markedssegment ligger hans erfaringer om, at det tager tid at opbygge stærke relationer og blive en signifikant anden for kunderne på dette segment, så tålmodighed er væsentlig.

DISKUSSION

At verden forandrer sig, er nok den ældste nyhed, der kan præsenteres. Men når vi alligevel lægger vægt på, at der netop i disse år er opstået en bevidsthed om, at der eksisterer nye vilkår for strategi og ledelse, hænger det sammen med, hvad vores undersøgelse af, hvordan små og mellemstore danske virksomheder udvikler sig strategisk, har vist. En udvikling, som også har været indholdet i en række af udsagnene i IBM-undersøgelsen.

At omskiftelighed, usikkerhed, uklarhed, kompleksitet og forskellighed, som den økonomiske krise har bragt med sig, har påvirket vilkårene for ledelse, er tydeligt både i de 1500 lederes vurderinger og i eksemplerne fra de danske virksomheder. Men det er spørgsmålet, om disse ændringer og disse nye betingelser ikke lige så meget repræsenterer indgangen til en ny bevidsthed om vilkår for at lede virksomheder, som den repræsenterer krisens udefrakommende forandringer.

Udgangspunktet for at diskutere dette spørgsmål er forankret i dele af de arbejder, der er sket i Strategy-as-Practice og Strategy-in-Practice netværket i mere end ti år (Golsorkhi et al. 2010, Chia & Holt 2009, Jarzabkowski et al. 2007, Whittington 2006). De i artiklen præsenterede eksempler peger på, at ledere i praksis handler ud fra opsamlede erfaringer, ud fra eksperimenter og ud fra, hvordan de konkret forstår en situation, mere end ud fra strategiske modeller.

Eksemplerne kan også forstås som meningsskabende processer (Weick 1979, 1988, Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005), hvor ledere sammen med andre søger at opbygge og fastholde konkret og handlingsorienteret mening i den verden, der hele tiden forandrer sig og løbende redefinerer sig selv. I den proces spiller signifikante andre og relationel meningsskabelse en central rolle for, hvilke handlinger der iværksættes (Larsen 2011).

Et andet centralt perspektiv er, hvordan emergens (Mintzberg 1978, Mintzberg & Waters 1985) kommer til at spille en stadig større rolle for ledere, ikke som utidige forstyrrelser, men som et af dagligdagens vilkår, og som en direkte anledning til handling. Arbejdet med processer (Pettigrew 1985, 1992) og med at opbygge relationer kommer til at spille en stadig større rolle for lederes strategiske virke. I deres bestræbelser på at kunne håndtere den øgede kompleksitet ligger en erkendelse af, at dette ikke kan håndteres gennem øget planlægning.

Det bliver stadig mere afgørende at kunne lede ud fra et meshwork-perspektiv, som erkender og accepterer forståelsen af, at virksomheden udvikles løbende, relationelt og ofte i mange forskellige og indbyrdes krydsende retninger (Chia & Holt 2008, Chia & Holt 2009). Det taler for at forstå en del strategisk ledelse som processuelle og løbende forsøg på relationelt at skabe mening.

Dette perspektiv ændrer forståelsen af, hvilken rolle modeller og skabeloner spiller i ledelsens strategiske virke. Modeller og skabeloner er ikke uden betydning, de har en genererende rolle på den måde, at de skaber rum for kommunikation om, hvordan virksomheden kan udvikle sig på en hensigtsmæssig måde (Larsen & Rasmussen 2012). En kommunikation, der kan skabe basis for, at aktørerne i virksomheden udvikler forståelse af, hvad der er meningsfuldt at gøre, og dernæst gør det. Disse handlinger kan gå i flere forskellige retninger og føre til ny forståelse, der igen igangsætter nye handlinger, hvormed realiseringen af strategi i høj grad bliver en eksperimenterende og søgende proces, hvor modeller og skabeloner kommer til at spille en betydelig mere kompleks rolle end fremstillet i mange lærebøger (Whittington 2006, Larsen 2011, Larsen & Rasmussen 2012).

KONKLUSION

Krisen siden 2008 har været en udløsende faktor for væsentlige ændringer i den måde, strategisk ledelse håndteres på i praksis, og artiklen peger i retning af, at strategisk ledelse opererer under andre vilkår i dag end for bare fem år siden. De bud, som denne artikel giver på nogle af de nye vilkår, peger i retning af, at der, som Pettigrew, Mintzberg, Waters, Chia og Holt understreger, er behov for at

tænke og forstå strategi også som praksis, som eksperimenter og som det at finde vej. Samtidig er der meget, der taler for at videreudvikle et relationelt meningsskabende perspektiv (Gergen 2009, Mead 1974, Weick et al. 2005) på strategisk ledelse. Hovedpunkter, der kan udledes af artiklen, er:

- En skarpere organisation handler om, måske specielt i mellemstore virksomheder, som leder at arbejde for, at ansvaret for opgaver med faglig kompleksitet placeres hos medarbejdergrupper og afdelinger, og om at være aktiv i at fastlægge, til tider direkte at håndtere, oplæringen af medarbejdere og at medvirke i at opbygge kompetence til at skabe relationer. Det sker i høj grad gennem eksperimenter, som kan involvere kunder og leverandører, og det kræver kompetence i relationsbygning mere end viden om designmodeller.
- Værdiskabelsen ud over virksomhedens rammer og dermed arbejdet med at udvide eksterne relationer bliver stadig mere vigtigt. Det er en proces, der skaber ny mening, forståelse og konkrete, brugbare løsninger på tværs af traditionelle opfattelser af virksomheder. Det er i øvrigt ikke en proces, der alene håndteres af særligt udvalgte medarbejdere, men skal være del af en strategisk tankegang hos mange i virksomheden, hos kunden og hos leverandøren, hvor alle arbejder for at etablere tættere relationer.
- Disse relationer er rettet mod at skabe kreativitet i en bred betydning og at lede mere kreativt. Udgangspunktet for denne kreativitet er virksomhedens kernekompetence, men er også bevidsthed om, at strategi er noget, der realiseres og løbende udvikles gennem relationer, hvor hensigtsmæssige måder at forstå og handle på skabes med udgangspunkt i de erfaringer, der er oparbejdet i virksomheden, og de erfaringer, som kunder og leverandører kaster ind i processen.
- Arbejdet med strategisk ledelse binder interne og eksterne forandringer sammen. Samtidig indeholder strategi relationsbyggende handlinger, som altid skal række ind i en ukendt fremtid. Derfor kan denne proces forstås som det at konstruere en vej, og processer vil være styrende for den ledelsespraksis, der handler om at transformere intentioner og mål til konkrete operative handlinger og dermed til de ydelser, virksomheden ønsker at sælge. Det er en vinkel, som i nogen grad opprioriterer praksis over for teori og modeller. Et skifte, hvor rationalet bag strategisk ledelse ikke udelukkende handler om planlægning og implementering, men også om relationel og løbende skabelse af mening.
- Det åbner endnu mere for det forskningsperspektiv, der allerede har været i gang i nogle år, og hvor det centrale netop er konkrete studier af hverdagens processer, af mikro-meningsskabelse, af virksomheder som netværk af strategier og aktiviteter, af strategi, som det at eksperimentere med forskellige sæt af handlinger og af strategisk ledelse som det at bygge en vej, mens man går ad den. Dette perspektiv kan i høj grad ses som den anden side af den mønt, på hvis forside den fastlagte strategi og dens dokumenter er afbildet.

Summary

New conditions for management contribute to the active debate on how to understand strategy and management. A debate which is active in both research and practice where particularly the financial crisis has accentuated the need to understand strategic management under different conditions. The article addresses this issue at theoretical and empirical levels to shed light on how these new conditions can be understood, and how they are addressed in practice.

It is discussed how strategic management can be understood theoretically, and where the inspiration for this understanding comes from. The empirical data used in the article were collected in an intensive empirical study conducted between 2009 and 2011 of the day-to-day strategic management in four Danish enterprises. In addition, the article draws on data from an interview study commissioned by IBM in 2010. Three themes are introduced on how the managers in our study handle current demands in their daily practice. The article concludes with a discussion of what characterises the conditions for strategic management today, and to what extent these conditions may be perceived as a fundamental shift in the understanding and practicing of strategic management.

Litteratur

- Benson, J.K. (1977), Organizations: A Dialectic View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 1-21.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Anchor Books.
- Bruns, Alex (2006), Towards Prodsusage: Futures for User-Led Content Production, in Sudweeks, Fay, H. Hrachovec and C. Ess, eds. *Proceedings Cultural Attitudes toward Communication and Technology*, pp. 275-284, Tartu.
- 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.
- 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, pp. 265-283.
- Gergen, K.J. (2009), *Relational Being Beyond Self and Society*, New York: Oxford University Press Inc.
- Gergen, K.J. (2001), *Social Construction in Context*, London: SAGE Publications.
- Gergen, K. & T. Thatchenkery (2004), Organization Science as Social Construction Postmodern Potentials, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, pp. 228-249.
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (2010), *Cambridge Handbook of Strategy in Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- IBM (2011), *Capitalising on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer (CEO) study*.
- Ingold, T. (2008), *Lines. A Brief Story*, Oxon: Routledge.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007), Strategizing: The challenge of a practice perspective, *Human Relations*, Vol 60, no. 5, pp. 5-27.
- Larsen, M.V. (2011), *Strategising through organizing – The significance of relational sensemaking*, PhD afhandling, Aalborg: Aalborg Universitet.
- Larsen, M.V. og J. G. Rasmussen (2012), *Ledelse af hverdagens strategi – et studie af fire direktørers strategiske arbejde*, (arbejdstitel, forthcoming).
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen a (2011), Strategic management studied in practice. Development Paper for the 2011 British Academy of Management Conference, Birmingham
- Larsen, M.V. & J. G. Rasmussen b (2011), Strategisk ledelse: læring på arbejde, i Stegeager N. & E. Laurson (red.) *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling – intervention*, Samfundslitteratur.
- Mead, G.H. (1974), *Mind, Self and Society – From the Standpoint of a Social Behaviorist*, Nineteenth Impression, Chicago: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, no. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Pettigrew, A. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 5-16.
- Pettigrew, A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, New York: Blackwell.
- Rasmussen, J.G. (2010), Metodik til studiet af strategiske ledelsesprocesser i organisationer, *Journal of Qualitative Studies*, Vol. 1, no. 2, pp. 129-158.

- Schütz, A. (1967), *The Phenomenology of the Social World*, Northwestern University Press
- Tsoukas H. og R. Chia (2002), On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, pp. 567-582.
- Weick, K. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 305-317.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: McGraw-Hill.
- Weick, K., K. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421.
- Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, Vol. 27, pp 613-634.
- Volberda, HW, R.E. Morgan, R.D. Ireland, P. Reinmüller, R.E. Hoskinsson & M.A. Hitt (2011), *Strategic Management: Concepts And Cases, Competitiveness and Globalization*, Andover: South-Western. Cengage Learning.
- von Willisen, W. (1840), *Theorie des Grossen Krieges*, Berlin: Verlag von Dunker und Humblot.

Noter

- 1 Vores undersøgelse har genereret data om strategisk ledelse gennem en proces opdelt i fire-måneders-cykler, hvor der foregik løbende interview, observation og dokumentstudier i fire små og mellemstore danske virksomheder i perioden 2009-11.
- 2 IBM-undersøgelsen er den fjerde i en række, som IBM har foretaget ved at lade egne medarbejdere ud fra standardiserede spørgsmål interviewe administrerende direktører for 1500 virksomheder, spredt ud over hele kloden.