

Nordiske Organisasjons- Studier



3 – 2014

ISSN 1501-8237



FAGBOKFORLAGET

Nordiske OrganisasjonsStudier

Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfunnsvidenskabelige tidsskrifter (NOP-HS).

Ansvarlig redaktør

Jacob Aars, Uni Rokkansenteret

Redaksjonssekretær

Helge Renå, Universitetet i Bergen

Lokal redaksjon (Bergen)

Simon Neby, Uni Rokkansenteret
Lise Hellebø Rykkja, Universitetet i Bergen
Marit Skivenes, Universitetet i Bergen

Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)
Hanne Foss Hansen, Københavns universitet
København (Danmark)
Ragnhild Kvalshaugen, Handelshøyskolen BI,
Oslo (Norge)
Runolfur Smari Steinthorsson,
Íslands universitet (Ísland)
Eero Vaara, Hanken (Finland)

Redaksjonsadresse

Uni Rokkansenteret
Nygårdsgaten 5
N-5015 BERGEN
Norge
Tel: +47 55 58 94 97
Fax: +47 55 58 97 11
E-post: nos.rokkan@uni.no

Redaksjonsråd

Mats Alvesson, Lunds universitet
Rolv Petter Amdam, Handelshøyskolen BI, Oslo
Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet
Ingmar Björkman, Aalto-univeristetet, Helsinki
Nils Brunsson, Handelshögskolan i Stockholm
Morten Egeberg, Universitetet i Oslo
Lars Engwall, Uppsala universitet
Päivi Eriksson, University of Kuopio
Nicolai Foss, Handelshøyskolen i København
Steen Hildebrandt, Handelshøyskolen Århus universitet
Bengt Jacobsson, Södertörns Högskola
Thor Øivind Jensen, Universitetet i Bergen
Sten Jönsson, Handelshögskolan i Göteborg
Bente Løwendahl, Handelshøyskolen BI, Oslo
Jan Löwstedt, Mälardalens högskola
Odd Nordhaug, Norges Handelshøyskole, Bergen
Stefan Olafsson, Íslands universitet
Kjell Arne Røvik, Universitetet i Tromsø

Abonnementspriser

Subscription rates

| | |
|----------------|------------------|
| Institusjoner: | NOK 815,- pr. år |
| Private: | NOK 470,- pr. år |
| Heftepris: | NOK 200,- pr. nr |

Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Kanalveien 51, 5068 Bergen, Norway
Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01
E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2014

Sats: ved forlaget
Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



Innhold

ARTIKLER

- Genfortolkningen af IT: Institutionelle dynamikker i den kommunale digitaliseringsproce** 3
SOFIE BLINKENBERG FEDERSPIEL
- Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet** 26
METTE VINThER LARSEN & JØRGEN GULDDAHL RASMUSSEN
- Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse** 56
BERIT SUND OG RUNE LINES

Genfortolkningen af IT: Institutionelle dynamikker i den kommunale digitaliseringsproces



The reinterpretation of IT: Institutional dynamics and the digitalization of local administrations

SOFIE BLINKENBERG FEDERSPIEL

Nøgleord: Institutionelt arbejde, institutionel reaktion, IT, digitalisering, danske kommuner, offentlig administration.

Keywords: Institutional work, Institutional reaction, IT, digitalization, Danish local administrations, public administrations.

INDLEDNING

I en årrække har Danmark i lighed med de øvrige nordiske lande indtaget en plads i toppen på ranglister over verdens førende nationer i udbredelsen og anvendelsen af informationsteknologi (IT) (UN Public Administration Program 2014; United Nations 2012). Det har da også været en tydelig strategi fra det offentliges side at udnytte digitalisering i bestræbelserne på at styrke kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor (KL 2010a:4–5; Den Digitale Taskforce 2002:5): en ubrudt række af fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og understøttende lovgivninger har siden 2002 forment en fortløbende digitaliseringsreform af den danske offentlige administration (Greve 2012:54). Digitalisering, forstået som en strategisk forandring af processer ved hjælp af IT, udgør således en grundsten i transformationen af den offentlige administration til en fleksibel, dynamisk og reflektiv organisation.

Men bag de imponerende statistikker og rangeringer træder et mindre enkelt billede af virkeligheden frem, som vidner om kompleksiteten i at skabe den ønskede transformation. Således udtalte eksempelvis udvalgsformanden i KL¹ Erik Nielsen så sent som 8 år efter, den første fællesoffentlige digitaliseringsstrategi blev offentliggjort: »I kommunerne må vi erkende, at der er

stor variation i, hvor langt vi har været fremme i den digitale omstillingsproces. Og på nogle områder er det ikke gået hurtigt nok» (KL 2010b). Selvom IT har været en del af den kommunale virkelighed i over 40 år (Johansson 2004a; KMD 2013), sker der med andre ord noget i implementeringen af det strategiske perspektiv i praksis, som bremser den faktiske transformation af den offentlige administration. I denne artikel vil jeg søge at bidrage til forståelsen af, hvad dette »noget« er. Det gør jeg ved at tage udgangspunkt i organisationsmedlemmernes fortolkning af IT.

Organisationsteoretikere som Jane Fountain (2001) og Wanda Orlikowski & Debra Gash (1994) har tidligere beskrevet, hvordan det enkelte organisationsmedlems kulturelle og institutionelle baggrund udgør et væsentligt udgangspunkt for fortolkningen af, dvs. tilgangen til og forståelsen af, IT, og at denne fortolkning præger organisationens IT-anvendelse. Dette perspektiv sandsynliggør, at de kommunale administrations årelange anvendelse af IT måske snarere er en hindring end en fordel i digitaliseringsprocessen. Jeg foreslår derfor at gå skridtet videre end Fountains og Orlikowski & Gashes arbejde og undersøge, hvordan organisationerne har håndteret denne udfordring. Artiklen belyser følgende spørgsmål:

Howdan har den kommunale administration forsøgt at genfortolke IT ind i en digitaliseringskontekst, og hvilke udfordringer har dette mødt i organisationen?

Som teoretisk ramme for analysen trækker jeg på organisatorisk neo-institutionalisme. Her betegnes institutioner som »(...) *more-or-less taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings* (...)« (Greenwood m.fl. 2008:4). Således betragtet er digitaliseringen en institutionaliseringsproces, idet digitaliseringen indebærer en specifik selvfølgelig organisatorisk adfærd i forhold til anvendelsen af IT og den organisatoriske selvforståelse, der er relateret hertil. Selvom IT således ikke er en institution, er den fortolkning, IT er underlagt, afgørende for institutionens udformning. Til at belyse, hvordan aktørerne prøver at styre denne fortolkning, benytter jeg mig af begrebet Institutionelt arbejde, som beskriver »(...) *the purposive actions of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions*« (Lawrence & Suddaby 2006:215, min oversættelse af Institutional work). Mens dette begreb giver en værdifuld indsigt i aktørens aktive forsøg på at påvirke en genfortolkningsproces, er det for snævert defineret til også at kunne give en fyldestgørende beskrivelse af de reaktioner, det institutionelle arbejde afføder hos sin målgruppe. Til at kunne belyse disse lader jeg mig inspirere af Ann Westenholtz' begreb Institutionelt publikum, som definerer de aktører, der tilslutter sig andres institutionelle arbejde (Westenholtz 2012a:98, min oversættelse af Institutional audience). Ved at udvikle begrebet institutionel reaktion gør jeg det muligt at beskrive den handling, der

afgør eksistensen af det institutionelle publikum, nemlig aktørens bevidste valg om at tilslutte sig eller afvise de institutionelle intentioner bag et stykke institutionelt arbejde. Jeg undersøger på den baggrund, i hvilken udstrækning det er empirisk muligt at skelne institutionelle reaktioner fra ikke-institutionelle reaktioner.

Artiklen baserer sig på et kvalitativt casestudie af en typisk dansk kommunaladministration, her kaldet »Bisborg«. Artiklen viser, at den eksisterende fortolkning af IT var en hæmsko for institutionaliseringen af digitalisering, og beskriver, med hvilke midler organisationens IT- og digitaliseringschef søgte at skabe en genfortolkning, som var mere fordelagtig. Ved at belyse organisationsmedlemmernes tilsyneladende negative reaktioner på dette arbejde, bliver det tydeligt, at reaktionerne er komponeret af en lang række forhold, hvoraf det institutionelle argument kun er et enkelt. Det betyder, at organisationsmedlemmets tilslutning til eller afvisning af genfortolkningen af IT ikke nødvendigvis kan aflæses af deres adfærd, fordi andre forhold af fx organisatorisk eller institutionel karakter vægter tungere i aktørens præferencer end det institutionelle argument. På den baggrund konkluderer artiklen for det første, at man med en dybere viden om dynamikkerne ved genfortolkningen af IT kan forbedre udgangspunktet for at tilrettelægge genfortolkningen, så institutionaliseringen af digitalisering forløber lettere. For det andet peger denne konklusion på, at en videreudvikling af begreberne *institutionel reaktion* og *institutionelt publikum* kan udvide forståelsen af dynamikkerne omkring institutionelt arbejde.

Efter denne introduktion følger et indblik i den kommunale historik omkring IT og digitalisering. Derpå uddyber jeg først artiklens teoretiske udgangspunkt og dernæst artiklens metoder, data og analysestrategi. I den efterfølgende analyse belyses dynamikken omkring tre forskellige initiativer til genfortolkning af IT og organisationsmedlemmernes reaktion på dette. Efter analysen afsluttes artiklen med en konkluderende refleksion.

FØR DIGITALISERING VAR IT: DEN KOMMUNALE DIGITALISERINGSPROCES

I 2010 kom den første fælleskommunale digitaliseringsstrategi i Danmark (KL 2010a). Den var en del af en digitaliseringsreform, som i et lille årti havde arbejdet stødt på at transformere den offentlige administration i Danmark (Greve 2012:54): ved hjælp af strategisk anvendelse af IT (fx computere, smartphones og software) skulle den offentlige administration ikke bare opnå bedre kvalitet og lavere udgifter, men også blive en fleksibel, dynamisk og refleksiv organisation. Men trods en stigende anvendelse af digitale løsninger i den kommunale administration syntes digitalisering at have svært ved at finde aflejring i organisationen. I dette afsnit præsenteres den histori-

ske udvikling af IT og digitalisering i den kommunale administration, hvilket fremhæver, at en ny fortolkning af IT – én, som passede ind i digitaliseringsbegrebet – var nødvendig for at realisere det transformative potentiale ved digitalisering.

Længe før digitaliseringsbegrebet blev opfundet, benyttede de danske kommuner IT²: Allerede i midten af 1900-tallet begyndte kommunerne at anvende hulkort og andre tidlige forløbere for IT, og i 1972 etablerede man den fælleskommunale IT-virksomhed Kommunedata (senere KMD) (KMD 2013). Anvendelsen og udbredelsen af IT blandt de kommunale administrationer var dog i mange år frem kendetegnet mere ved spredte eksperimenter og enkeltstående løsninger end ved helhedsperspektiver og strategisk udvikling (Johansson 2004b:254–257). Det skyldtes bl.a., at teknologien i sine unge år var besværlig og dyr at anskaffe, ligesom den kommunale tradition for selvstyre og silo-tænkning gjorde sit til, at det var småt med forpligtende samarbejde og tværgående produktudvikling. At det generelt var en udfordring for kommunerne at se de forretningsmæssige perspektiver i IT blev afspejlet strukturelt: IT-afdelingen blev formet som en organisatorisk isoleret, teknisk enhed. Den blev ofte placeret, med dens fremmedartede maskiner, lyde og sprog, i lokaler langt fra andre enheder. IT-chefen herskede her, og kun få udenfor hans enhed forstod processerne bag, endsige *betydningen* af det arbejde, der foregik. IT var ikke organisationens ansvar, men et fremmedlegeme, som skulle håndteres af IT-afdelingens specialister.

Med internettets gennembrud i 1990'erne og den generelle udvikling af teknologien blev det både billigere og lettere at se formålet med at investere i IT. I Danmark affødte udviklingen en stigende statslig interesse for de strategiske muligheder ved IT, hvilket fra 2002 resulterede i en række fortløbende digitaliseringsstrategier og understøttede lovgivninger (Den Digitale Taskforce 2002; Regeringen m.fl. 2004; Regeringen, KL & Danske Regioner 2007, 2011). Fokus for strategierne var fællesoffentligt, og man pressede dermed på, for at man i kommunerne skulle begynde at anlægge en mere holistisk og strategisk tilgang til IT og offentlig administration som helhed; dvs. en forståelse af, at IT ikke blot var et spørgsmål om teknik, men derimod en del af den enkelte medarbejders ansvar for at udvikle organisationen.

Alligevel var det først med kommunalreformen i 2007 (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005) og det påtvungne salg af kommunernes IT-leverandør KMD i 2009 (KMD 2013), at IT og digitalisering begyndte at finde fodfæste på den kommunale ledelsesdagsorden: Disse begivenheder tvang de kommunale ledere til at indse, at IT kun kunne indfri sit forretningsmæssige potentiale gennem strategisk ledelse og organisatorisk forankring. Begge dele var, som beskrevet ovenfor, i vid udstrækning fraværende i den kommunale administration. Gennem KL blev der udviklet en række tværgående og kommunalt forankrede digitaliseringsinitiativer, som skulle skabe nogle

strategiske og tekniske rammer for at udvikle en IT-forståelse, der kunne understøtte digitaliseringsprocessen (KL 2009, 2010a, 2011; KOMBIT 2013). Men det var stadig op til den enkelte kommunaladministration at sikre en succesfuld genfortolkning af IT i sin egen organisation.

Forskningsmæssigt har der været en stor interesse for dels at skabe indblik i samspillet mellem teknologi og menneske i en organisatorisk kontekst og dels at styrke forståelsen af dynamikkerne bag digitaliseringen af den offentlige administration, benævnt fx e-government, e-administration og Digital Era Governance (Bekkers & Homburg 2005; Yildiz 2007; Czarniawska 2008; Phillips, Sewell & Griffiths 2010; Margetts & Dunleavy 2013). Mens en stor andel af disse studier har fokuseret på policy-processer eller teknologiens påvirkning på organisatoriske forhold, har enkelte studier også belyst betydningen af organisationsmedlemmernes tilgang til IT. Eksempelvis har Orlikowski & Gash (1994) med begrebet *Technological frames* beskrevet, hvordan aktørens bagvedliggende forestillinger og viden former relationen til teknologien, mens Fountain (2001) med sin beskrivelse af *Enacted technology* går skridtet videre og peger på, at de institutionelle forhold, som sætter rammen for aktørens tilgang til teknologien, også er afgørende for, hvordan teknologien bliver udnyttet. Mens denne forskning sandsynliggør, at den etablerede måde at forholde sig til IT på kan udgøre en hindring for at institutionalisere digitalisering i den kommunale administration, er begreberne ikke skabt til at beskrive de mikroprocesser, som kendetegner dynamikkerne forbundet med *ændringen* af disse etablerede forståelsesmønstre; et forhold, som bl.a. Kaifeng Yang tidligere har påpeget (Yang 2003). Til denne opgave trækker jeg derfor på den nyeste begrebsudvikling inden for organisatorisk neoinstitutionalisme.

INSTITUTIONELT ARBEJDE OG INSTITUTIONEL REAKTION

Som tidligere forskning har vist, kan en organisatorisk neo-institutionel tilgang til digitalisering hjælpe til at få indblik i udfordringerne med at skabe harmoni mellem organisation og digitalisering (se fx Fountain 2001; Baldersheim, Haug & Øgård 2008; Segard 2010; Raviola & Nordbäck 2013). Digitalisering kan betragtes som en institutionaliseringsproces, idet institutioner defineres som »(...) more-or-less taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings (...)« (Greenwood m.fl. 2008:4). Det er de normative og kognitive associationer forbundet med digitalisering, der definerer digitalisering som en institution, og som samtidig tydeliggør, at IT, grundet manglen af samme fikspunkter, ikke kan betegnes som en institution. Fortolkningen af IT er dog, som vist ovenfor, afgørende for institutionaliseringen af digitalisering. Som det følgende vil vise, kan begrebet Institutionelt arbejde udgøre

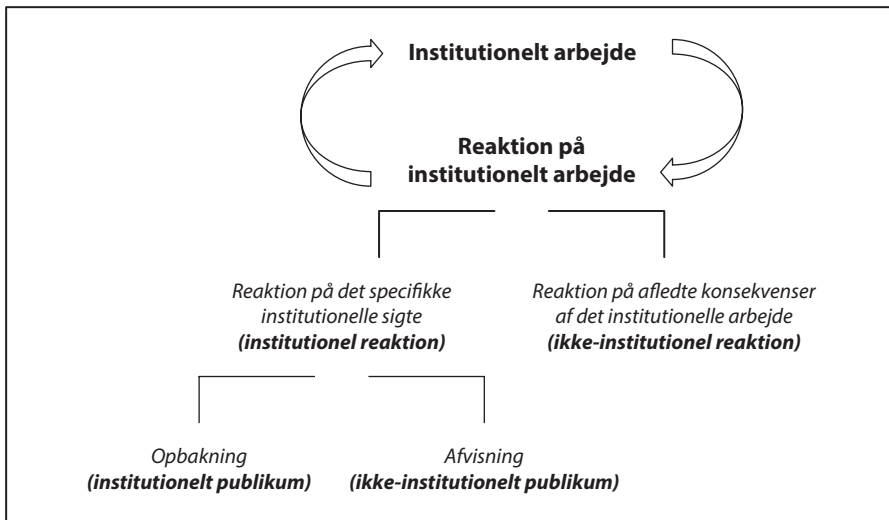
et solidt fundament for at få indblik i, hvordan den enkelte organisation har søgt at genfortolke IT, så det harmonerer med digitaliseringsbegrebet. Med henblik på at opnå viden om de organisatoriske dynamikker, det institutionelle arbejde skaber, foreslår jeg desuden at styrke begrebets interaktionelle potentiale ved hjælp af, hvad jeg kalder *institutionel reaktion*.

I 2006 præsenterede Lawrence & Suddaby begrebet Institutionelt arbejde (min oversættelse af Institutional work). Begrebet beskriver »(...) *the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions*« (Lawrence & Suddaby 2006:215), og tydeliggør dermed to væsentlige pointer i forståelsen af aktørens rolle i udviklingen af deres institutionelle omgivelser: For det første fremhæver begrebet, at aktøren ikke er sanseløst underlagt sine institutionelle omgivelser, men bevidst forsøger at påvirke dem. For det andet understreger begrebet, at denne påvirkning ikke blot udspiller sig som institutionelt entreprenørskab (DiMaggio 1989; Battilana, Leca & Boxenbaum 2009), men også kan ses som vedligeholdelse eller nedbrydning af eksisterende institutioner. Med andre ord tydeliggør Institutionelt arbejde, at aktøren gennem bevidste handlinger forsøger at præge såvel forandringer som stabilitet i det institutionelle miljø.

Handlingen, snarere end de konkrete institutionelle forandringer, står således i centrum for Institutionelt arbejde (Lawrence, Suddaby & Leca 2009). På baggrund af et litteraturstudie af eksisterende analyser af institutionel forandring skitserede Lawrence & Suddaby 18 handlingskategorier, som kunne forbindes med de tre typer af institutionelt arbejde (Lawrence & Suddaby 2006:220–238). Eksempelvis beskrev de, hvordan *uddannelse* kan være en vigtig handling i forhold til at skabe en institution, ligesom udvikling af begreber – *teoretisering* – kan understøtte samme proces. Tilsvarende viste de, at *identitetsudvikling* kan bruges til at ændre aktørens normative overbevisning og dermed opnå tilslutning til en ny institution. Disse konkrete handlingskategorier, som fortløbende udbygges og udvikles (se fx Slager, Gond & Moon 2012; Westenholz 2012b:99), gør det muligt at studere institutionel forandring på mikroniveau og skaber således direkte forbindelse mellem konkrete praksisser og institutionel forandring i den enkelte organisation. Dermed er institutionelt arbejde et oplagt udgangspunkt for at undersøge, hvordan den kommunale organisation bevidst prøver at ændre den organisatoriske fortolkning af IT, så den harmonerer med institutionaliseringen af digitalisering.

Med handlingen som omdrejningspunkt for Institutionelt arbejde ligger det i naturlig forlængelse af begrebet at studere, hvordan omgivelserne reagerer på institutionelt arbejde. Men mens Lawrence, Suddaby & Leca selv fremhæver institutionelt arbejde som et procesorienteret begreb (Lawrence, Suddaby & Leca 2011:57), mangler der stadig viden om, hvordan interaktionen omkring institutionelt arbejde udfolder sig i praksis. Mens institutionelt

arbejde kan bruges til at beskrive intentionelle proaktive reaktioner, kan begrebet ikke indfange den store gråzone af reaktionsformer, som ikke har et direkte handlingsorienteret udtryk, ligesom det heller ikke kan beskrive, i hvilken udstrækning reaktionerne faktisk har et institutionelt fundament. For at søge indblik i dette, vender jeg mig mod Westenholz' begreb *Institutionelt publikum* (Westenholz 2012a:98). Dette begreb beskriver de aktører, som bliver involveret i andres institutionelle arbejde, og adresserer således ikke bare aktørens mulighed for at tilslutte sig institutionelt arbejde, men også indirekte aktørens mulighed for at afvise samme tiltag. Mens Westenholz går *ind* i begrebet og afdækker forskellige typer af institutionelt publikum, inspirerer begrebet mig til at se nærmere på konsekvenserne ved det institutionelle arbejdes udtryk: Institutionelt arbejde bliver realiseret gennem aktiviteter, som kan påvirke eller endog forandre tangerende institutionelle og organisatoriske forhold, fx organisatoriske hierarkier og strukturer. Derfor vil reaktionerne på institutionelt arbejde ofte balancere mellem at være et svar på de institutionelle intentioner bag det institutionelle arbejde og en reaktion på de øvrige konsekvenser ved det institutionelle arbejde. Dynamikkerne omkring og ikke mindst succesmulighederne for institutionelt arbejde er tæt knyttet til denne sammenvævning af årsager til reaktioner, og det er derfor vigtigt at skabe indsigt i mulighederne for at udrede disse forviklinger. Til det arbejde foreslår jeg begrebet *Institutionel reaktion*, der definerer en reaktion på institutionelt arbejde, som fokuserer på de institutionelle intentioner bag det institutionelle arbejde. Relationen mellem begreberne institutionelt arbejde, institutionel reaktion og institutionelt publikum er skitseret i figur 1.



Figur 1: Relationen mellem begreberne institutionelt arbejde, institutionel reaktion og institutionelt publikum.

Ved at undersøge, i hvilken udstrækning reaktionerne på den kommunale administrations arbejde for at genfortolke IT kan siges at være institutionelt forankrede, bliver det muligt at skabe større indsigt i udfordringerne ved genfortolkningsprocessen. Studiet af denne type mikroprocesser stiller dog metodologiske og analysestrategiske krav.

EMPIRISK GRUNDLAG OG ANALYSESTRATEGISKE OVERVEJELSER

Viden om den indbyrdes sammenhæng mellem fortolkningen af IT og digitalisering som institution opnås bedst ved at studere nuancerne af interaktionen omkring genfortolkningen af IT i afgrænsede enheder. Derfor baserer artiklen sig på et kvalitativt casestudie af en dansk kommunaladministration. Den kommunale administration betegner her den organisation, som understøtter kommunalbestyrelsens arbejde, dvs. kommunalledelse, støttefunktioner (fx økonomi, IT og HR) samt fagforvaltningerne. Under hensyntagen til aftale om anonymitet kaldes den valgte case kaldes her »Bisborg« kommunaladministration. Bisborg var i mindst to henseender en typisk case (Yin 2009:48), dvs. en case, som kan siges at repræsentere majoriteten af de kommunale administrationer, og hvis resultater derfor formentlig vil pege på tendenser, som kan genfindes i en bredere kommunal kontekst: For det første repræsenterede Bisborg med sine godt 50.000 indbyggere medianen for befolkningsgrundlaget i de danske kommuner (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005:15–16). Dette parameter er aktuelt, fordi indbyggerantallet indikerer behovet for og ressourcerne til at digitalisere. For det andet var Bisborg repræsentativ, fordi den hverken hørte til blandt de mest progressive eller regressive i forhold til implementering af og holdning til digitalisering af den kommunale administration. I mangel af en oversigt, som kunne belyse dette parameter, blev de ekstreme cases afgrænset fra de typiske cases ved at sammenholde analyser af kommunernes digitale parathed (Barfod 2011, NNIT 2006), nomineringer til den årlige konkurrence »Bedst På Nettet« (Digitaliseringsstyrelsen 2011) og artikler fra fagtidsskrifter (fx Version2, Kit Magasin og Computerworld) med såvel formelle som uformelle input fra forskere, kommunale digitaliseringsarbejdere og repræsentanter fra IT-branchen omkring deres normative vurdering af, hvilke kommuner der enten var frontløbere eller gået i stå i en digitalisering af deres egen organisation.

Dataindsamlingen blev planlagt med henblik på at skabe indblik i dynamikkerne omkring genfortolkningen af IT i Bisborgs administration. Jeg benyttede mig af eksplorative kvalitative metoder som semistrukturerede interviews på tværs af organisationen, observationer af interaktion mellem organisationsmedlemmer og af organisationens fysiske forhold, samt interne dokumenter såsom mødemateriale og -referater, strategimateriale, jobopslag

og -ansøgninger samt kontrakter på IT-systemer. Disse forskellige måder at indhente information på gav mulighed for såvel data- som metodetrian-gulering og medvirkede dermed til både at nuancere og validere data (Denzin 1989). Dataindsamlingen blev gennemført i første halvår af 2012. Data består af 60 interne dokumenter (i alt 1.097 sider), 4 mødeobservationer³ og 9 interviews med i alt 10 organisationsmedlemmer fra alle niveauer af organisationen⁴. Interviewene omhandlede emner som fx oplevelsen af Bisborgs digitaliseringsproces, relationen til IT-afdelingen og forståelsen af egen rolle i digitaliseringen. Alle interviews og observationer blev optaget på diktafon, og efterfølgende blev interviewene transskriberet ordret, mens observationerne blev opsummeret og centrale passager transskriberet ordret. I lighed med casens navn er også informanter og specifikke begivenheder sløret i det efterfølgende af hensyn til aftale om anonymitet.

Mens den indsamlede data således havde kapaciteten til at give et bredt billede af genfortolkningen af IT i organisationen, viste det sig allerede undervejs i dataindsamlingen, at specielt én person var stærkt forbundet med genfortolkningsprocessen: Ikke overraskende var Bisborgs IT- og digitaliseringschef Ruth en gennemgående figur, direkte som indirekte, i både tværgangsområde og mødeaktivitet om digitalisering, dokumentmateriale om IT og digitalisering, og desuden hyppigt anvendt referenceramme for informanterne under interviews om emnet. Dog var det også klart, at hendes nærvær var stærkest netop dér, hvor genfortolkningen af IT var mest nødvendig og krævende, nemlig blandt lederne og hendes eget personale. Tendensen viste sig tydeligt i den første egentlige analyse af data, hvor jeg med inspiration fra Grounded Theory (Charmaz 2006) arbejdede mig igennem data med det formål at lede efter begivenheder, kontroverser og udsagn, der relaterede sig til fortolkningen af IT i Bisborg: Analysen pegede klart på, at Ruth ikke bare var epicenter for genfortolkningen af IT, men at det også var omkring hendes handlinger, at problematikkerne omkring denne genfortolkning kom tydeligst til udtryk i data. I min anden analyse af data tog jeg derfor udgangspunkt i at afdække Ruths initiativer og de reaktioner, som de affødte blandt ledere og digitaliseringsmedarbejdere. Heraf udledte jeg de tre vigtigste begivenheder eller forløb, som involverede genfortolkningen af IT i Bisborg administration: Reorganiseringen af IT-afdelingen, introduktionen af et katalog over organisatoriske roller i digitaliseringsprocesser og personificeringen af IT. I den følgende analyse vil jeg uddybe disse temaer som institutionelt arbejde og vise, hvilke reaktioner de affødte i organisationen. For at tydeliggøre udfordringerne i at identificere institutionelle reaktioner vil jeg lægge særlig vægt på at analysere *tilsyneladende* negative reaktioner på institutionelt arbejde.

GENFORTOLKNING AF IT I PRAKSIS

Bisborg kommune var i en årrække blandt pionererne i forhold til kommunal IT-anvendelse. Men i løbet af 2000'erne blegnede dette renommé, og IT-anvendelsen i Bisborg administration blev kendetegnet ved fragmentering og stagnation. I 2008, efter 30 år med den samme IT-leder, fik organisationen en ny chef for IT og digitalisering: Ruth. En erfaren kvinde, som fik til opgave bl.a. at *»varetage den overordnede ledelse og udvikling af den fortsatte digitalisering af Bisborg kommune (...)»* og at *»forestå sikker og stabil drift og support, herunder sikre en professionel overlevering af projekter fra udvikling til drift»* (citerer fra jobopslaget »Digitaliseringschef til Bisborg kommune«).

På dataindsamlingsstidspunktet havde Ruth været IT- og digitaliseringschef i Bisborg i 3 år. I denne periode havde hun arbejdet intenst med at skabe en organisatorisk genfortolkning af IT, som understøttede digitalisering: *»[N]oget, jeg kæmper med hver eneste dag, det er at de [organisationsmedlemmerne] tror, at IT kun er noget, vi beskæftiger os med i IT-afdelingen. (...) Lige så snart der er noget, der bare lugter af en computer på en eller anden måde, så mener de, at det er vores problem. Og det dur jo ikke. Det er ikke en måde, man kan leve med IT i en virksomhed»*, forklarede Ruth. Genfortolkningen af IT skulle med andre ord gøre op med en udbredt organisatorisk distancering fra IT og i stedet positionere IT som et fælles anliggende. For at nå dette mål, skulle IT afmystificeres, dvs. organisationsmedlemmernes kendskab til såvel substansen (hvad er IT) som nuancerne (fra brugergrænseflader til IT-arkitektur) måtte styrkes. Dette betød dog ikke, at alle i Bisborg skulle være IT-eksperter; som det følgende vil vise, sigtede genfortolkningen mod at præcisere forventningerne til det enkelte organisationsmedlems viden om og ansvar i forhold til IT, afhængig af dennes organisatoriske position. Det gjaldt både i forhold til den praksisorienterede relation til IT, dvs. brugen af digitale løsninger, og den styringsorienterede relation til IT, dvs. ledelsen af digitale løsninger.

Genfortolkningen af IT indebar altså ikke en redefinition af IT som objekt, men tværtimod en dybere indsigt i teknologien og en ny forståelse af det enkelte organisationsmedlems relation til denne. Ruth var qua sit opdrag den organisatoriske drivkraft bag implementeringen og kom derigennem til at virke som frontfigur for genfortolkningen. Som analysen vil vise, var det ikke en simpel opgave at skabe denne genfortolkning: Det var et omfattende arbejde, som krævede flere sideløbende indsatser, og som blev mødt af såvel tilslutning som afvisning – og en række reaktioner derimellem.

At gribe om nældens rod: Reorganiseringen af IT- og Digitaliseringsafdelingen
Ruth påbegyndte arbejde med at ændre Bisborgs fortolkning af IT i organisationens IT-tekniske hjerte: IT-afdelingen. Afdelingen var på dét tidspunkt,

ifølge både afdelingens egne medlemmer, Ruth og øvrige organisationsmedlemmer, organisationens »problembarn«, dels pga. dårlig økonomi, dels fordi afdelingen ikke leverede de servicier, organisationen forventede af den: Afdelingen så ikke sig selv som en serviceenhed for resten af organisationen, men fokuserede på at være specialister i at få teknik og enkeltstående løsninger til at fungere. Denne tilgang til IT harmonerede ikke med at skabe et fællesorganisatorisk ansvar for IT eller med at positionere digitalisering som noget, alle organisationsmedlemmer kunne – og skulle – tage del i. Det var derfor nødvendigt at ændre IT-afdelingens positionering af IT.

På den baggrund gennemførte Ruth omfattende institutionelt arbejde i form af en række konkrete handlinger: For det første søgte hun at påvirke organisationsmedlemmernes *identitet*, så den understøttede en ny fortolkning af IT. Det gjorde hun bl.a. ved at opdele afdelingens 25 medarbejdere i 2 afsnit: Ét for drift og service og ét for forretningsudvikling. Den organisatoriske inddeling blev understreget af en fysisk adskillelse (driftsfolkene i kælderetagen, forretningsudviklerne i stueetagen). Afsnittene fik hver deres leder, hver deres fokuserede opgaveportefølje og holdt hver deres ugentlige afsnitmøder. Ved at tydeliggøre den enkelte medarbejders tilhørsforhold til enten drift/service eller forretningsudvikling blev det også muligt at tydeliggøre nuancerne i, hvordan IT kunne tilgås. For det andet tilførte Ruth afdelingen en *teoretisk ramme*, som kunne understøtte medlemmernes identitetsforandring: Kort efter organisationsomlægningen indførte Ruth IT-managementmodellen ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) og tilførte dermed afdelingen en fælles referenceramme til at systematisere og kommunikere omkring sammenhængen mellem forretningsudviklende IT og drift af IT. Dette, hævdede ledelsesniveauet efterfølgende, skabte et nyt fælles fundament for digitaliseringsprocessen. Og for det tredje søgte Ruth at ændre de *normative associationer* til IT ved at justere på den kulturelle vægtning af service/drift og forretning: Et par år efter forandringerne i IT- og digitaliseringsafdelingen blev påbegyndt, begyndte Ruth at opgradere forretningsenheden med nye, specialiserede medarbejdere. Samtidig indledte hun forhandlinger om at udvikle et IT-service og -driftsfællesskab med andre kommuner; en løsning, der kunne medføre, at driftsafsnittet rent fysisk ville blive nedlagt. Signalet kunne ikke misforstås: Det tekniske fokus på IT skulle vige til fordel for et forretningsmæssigt perspektiv.

Der var både positive og negative reaktioner på Ruths arbejde i afdelingen. Enkelte medarbejdere udtrykte udelt begejstring for Ruths genfortolkning af IT og forklarede eksempelvis: »(...) Jeg synes, der igennem årene har været for meget fokus på netop teknikken. Teknikken er død uinteressant. (...): Det er et spørgsmål om, hvad vores brugere, der sidder ude i dagligdagen, har brug for«. Reaktioner som denne var med andre ord institutionelle reaktioner, som i kraft af medarbejdernes tilslutning til Ruths genfortolkning gjorde dem til et

institutionelt publikum. Andre reaktioner var langt mindre entydige i deres afsæt. Således oplevede både Ruth og hendes nærmeste leder, at der var en stærk modvilje mod hendes institutionelle arbejde: »*Det var nærmest en konflikt, fordi jeg skilte dem ad*«, fortalte Ruth om reaktionen i den nye enhed for forretningsudvikling, ligesom områdedirektøren oplevede, at »*[d]er var meget modstand imod det [ITIL] i afdelingen (...)*«. Både Ruth og hendes leder tilskrev denne modvilje, at udmøntningen af genfortolkningen af IT påvirkede eksisterende vaner og hierarkier. Samtaler med medarbejderne viste dog, at reaktionen bundede i mere komplekse forhold. På den ene side var reaktionerne tæt forbundne med de organisatoriske og hierarkiske forandringer, genfortolkningen medførte. Eksempelvis forsøgte en medarbejder at skabe en distance til forandringerne ved at nedtone deres omfang og radikalitet, hvilket han udtrykte i udsagn som fx: »*Som vi plejer at sige, os der har været med i mange år: 'Så centraliserer vi, så decentraliserer vi, så centraliserer vi'. Jeg har lært at holde mund med 'Ja, der har vi været'*«. Men bag denne facade erkendte samme medarbejder, at det var »*en stor omvæltning*« at få ny leder efter 25 år med samme leder, og at det var svært at vænne sig til de nye ideer: »*Man vil jo stadig prøve at putte de der nye kasser ned over det, man havde, for det er ens erfaring. Det ændrer man jo ikke bare sådan over en nat, vel*«. På den anden side erkendte han, at et mere tydeligt skel mellem forretning og IT havde skabt gode resultater i IT-afdelingen. Samtidig mente han dog, at Ruths planer om at øge adskillelsen af IT service/drift og forretningsudvikling yderligere var u hensigtsmæssige: »*Hvis man flytter dem [drift og forretning] fra hinanden og de ikke er under en fælles hat, så kan man ikke komme med input. Og det input kan være både godt og skidt, men det giver også et godt samarbejde*«. Selv havde han med tiden accepteret sin placering i forretningsudvikling, primært fordi han antog, at Ruths planer for drift/service enheden gjorde jobbet dér usikkert.

Som dette tydeliggør, er det ganske problematisk at kategorisere medarbejdernes modvilje mod genfortolkningsprocessen som enten en institutionel reaktion, dvs. en afvisning af genfortolkningen af IT, eller en ikke-institutionel reaktion, dvs. en modstand mod de organisatoriske og hierarkiske forandringer, igennem hvilken genfortolkningen af IT manifesteres. Det er en sammenfiltrering af praktiske hensyn, utrygheden ved det ukendte og velviljen til fornyelse, der dannede grundlag for medarbejdernes reaktion snarere end en entydig holdning til Ruths institutionelle arbejde. Derfor er det også en u hensigtsmæssig forsimpning af virkeligheden, når Ruth og hendes lederkollegaer tolkede medarbejdernes negative reaktion som modstand mod forandring. Som citaterne ovenfor viser, forsøgte medarbejderne faktisk at acceptere disse institutionelle forandringer som et institutionelt publikum, men udfordredes dels af de historisk etablerede rutiner og dels af radikaliteten i Ruths indgreb, såsom planerne om at fjerne service/drift

fra organisationen. Således blev medarbejderne presset ud i en reaktion, som kun i begrænset omfang kan tilskrives de institutionelle overvejelser, Ruths institutionelle arbejde affødte. Ruth responderede på konflikten ved at insistere på at følge den bane, hun med sine initiativer havde lagt: »Jeg må langsomt, ved hver eneste dag at have et bestemt blik, så at sige hjælpe dem til at se virksomheden på en ny måde«. Mens ovenstående analyse understøtter Ruths pointe om, at denne type institutionelle forandringer kræver tålmodighed, peger den dog samtidig på, at en anerkendelse af kompleksiteten i medarbejdernes reaktion kunne skabe udgangspunkt for en større grad af *samarbejde* omkring implementeringen af genfortolkningen og de tilknyttede organisatoriske forandringer.

Fælles IT, forskelligt ansvar: Etableringen af et IT-rollekatalog

Halvandet års tid efter, at Ruth var kommet til Bisborg og havde initieret reorganiseringen af IT- og Digitaliseringsafdelingen, igangsatte hun et andet centralt initiativ, som skulle udbrede genfortolkningen af IT til resten af organisationen: Etableringen af et organisatorisk IT-rollekatalog. Som tidligere nævnt var en af de store udfordringer for digitaliseringsprocessen i Bisborg ifølge Ruth, at der ikke var en organisatorisk ansvarsfølelse omkring og minimumsforståelse for IT. Med rollekataloget søgte hun at udbedre denne mangel.

I begyndelsen indeholdt kataloget kun ganske få roller, men over de næste par år udviklede kataloget sig til at beskrive 27 roller, som hver især varetog specifikke opgaver i forbindelse med organisationens IT-anvendelse og digitaliseringsproces. Af katalogets beskrivelser fremgik det, hvad en given rolle havde ansvaret for og dermed også hvilke dimensioner ved IT, rollen skulle forholde sig til. Eksempelvis skulle »Superbrugerne« af et system have kendskab til systemets funktioner og løsningsmodeller på typiske problemer, ligesom de skulle forstå kommunikation med leverandører om fejl og ønsker til opdateringer. Til at understøtte dette arbejde kunne superbrugeren tage kurser specifikt om det givne system. »Digitaliseringskoordinatorerne« skulle derimod sikre sammenhængen mellem praksis, strategier og systemer, hvilket gjorde det nødvendigt for dem at have indsigt i de forretningsmæssige og IT-arkitektoniske dimensioner af IT. Denne viden kunne de fx indhente gennem tværgående arbejde i og uden for organisationen. Rollekataloget medvirkede således også til at synliggøre den afgrænsning af IT- og Digitaliseringsafdelingens ansvars- og serviceområder, som Ruth havde arbejdet på at etablere siden sin ankomst til organisationen. Til flere tværorganisatoriske ledermøder oplevede jeg bl.a. Ruth forklare sine kollegaer, hvad organisationen kunne forvente sig af IT- og Digitaliseringsafdelingen, og hvad afdelingen forventede sig af organisationen.

Set med institutionelle briller var etableringen af et IT-rollekatalog i Bisborg et tværgående *identitetsskabende arbejde*, der skulle medvirke til at ændre organisationsmedlemmernes normative blik på såvel digitalisering som IT: Rollekataloget fastslog, at alle organisationsmedlemmer, på grund af organisationens (strategisk) IT-anvendelse, havde et forhold til og dermed et ansvar for denne IT, samtidig med at kataloget specificerede, hvilket ansvar der var tale om ved at beskrive forskellen i forventningerne til en styringsrelateret og en praksisrelateret IT-relation.

Generelt var organisationsmedlemmerne positive i forhold til rollekataloget, som de oplevede hjalp dem til at holde overblik og tydeliggøre ansvarsfordelingen i forhold til organisationens IT-anvendelse. Alligevel var det svært at implementere rollekataloget blandt organisationsmedlemmerne og derigennem effektuere genfortolkningen af IT. En umiddelbar konklusion ville være, at årsagen var modvilje mod genfortolkningen, men folder man problematikken ud, træder særligt en anden forklaring tydeligt frem: For én gruppe af organisationsmedlemmer var det, der udefra kunne tolkes som modvilje, i virkeligheden udtryk for frustration. Manglende forståelse for, hvad den enkelte rolle konkret indebar, og dermed hvilke kompetencer det krævede at udføre den, hindrede denne gruppe medarbejdere i at understøtte rollekatalogets implementering. Som en digitaliseringskoordinator/mellemlider på et møde sagde direkte til Ruth: *»Jeg har simpelthen brug for at finde ud af, hvad jeg skal forholde mig til, hvad jeg bliver nødt til at lære noget om og sætte mig ind i. Hvad er det egentlig, min funktion forventes at være«*. Netop kompetencespørgsmålet var centralt for implementeringen af rollekataloget: Hvor viden om og ansvar for IT og implementering tidligere havde sorteret under IT-afdelingen, skulle det enkelte organisationsmedlem nu i højere grad være i stand til at forholde sig til de strategiske, økonomiske og i en vis udstrækning også tekniske forhold ved IT-anvendelse. Dette udfordrede IT-medarbejdernes monopol på IT-faglighed, hvorfor det ikke var overraskende, at flere IT-medarbejdere var ambivalente i forhold til rollekataloget: Der var ikke langt fra glæden ved at have sparingspartnere spredt rundt i organisationen til frustrationen, når kompetenceniveauet var for lavt til, at opgavefordelingen kunne realiseres.

Implementeringen af rollekataloget afspejler således en paradoksal situation: Organisationsmedlemmerne ville gerne tilslutte sig genfortolkningen af IT, men oplevede at blive forhindret heri, fordi rammerne for genfortolkningen modarbejdede dem. Det var, med andre ord, manglende viden om og tvivl på egne kompetencer i forhold til rollekataloget, der forhindrede organisationsmedlemmerne i aktivt at udleve genfortolkningen af IT. Hvad de ønskede skulle have været et »ja« til de institutionelle forandringer, fremstod derfor som et »nej« til samme. Enkelte medarbejdere forsøgte at adressere denne problemstilling over for Ruth og derigennem bede hende om at hjælpe

dem til at omdanne »nej« til »ja«. Overraskende nok var Ruths reaktion ikke umiddelbart at imødekomme organisationsmedlemmernes nødråb, men derimod at give dem en opsang: *»(...) kompetenceudvikling på IT-området ikke handler om at gå på kursus. Det handler om en tilgang til at ville det her, ville forstå det og ville være effektiv med det«*, argumenterer hun tilbage til den tidligere citerede digitaliseringskonsulent/mellemlider og understreger over for sig selv og sine omgivelser: *»Det kræver tid, simpelthen, at få organisationen til at tænke anderledes om det her.«* Ruth fastholdt således sit overordnede budskab om, at genfortolkningen af IT handlede om at skabe en strategisk og organisatorisk forståelse af IT snarere end en teknisk, men overså samtidig, at det ikke var vilje, men derimod usikkerhed kombineret med teknisk inkompetence, der gjorde det svært at skabe de institutionelle resultater.

At vise vejen, hele vejen: Personificeringen af IT

Som de forudgående analyseafsnit har vist, kommer en genfortolkning af IT hverken af sig selv eller nemt. Den kommer heller ikke hurtigt; et forhold, som Ruth var meget bevidst omkring: *»Det tager 25-30 år at lave de her forandringer. Så det er derfor, at når folk taler om lavthængende frugter, så er jeg ved at kaste op! For det er simpelthen daglige historiefortællinger, italesættelser, begrebsliggørelser og retninger, der skal drives hele tiden«*.

Netop italesættelsen af genfortolkningen af IT var en opgave, der fyldte meget i Ruths organisatoriske virke. Som Institutionelt arbejde kan man sige, at hun brugte *personificering* af IT til at understøtte sin genfortolkning; en kategori, som hermed kan tilføjes til Lawrence & Suddaby's oprindelige oversigt over handlingsformer. Denne personificering kom til udtryk ved en adfærd, der kan karakteriseres som *inkluderende, beroligende, tillidsvækkende* og *afgrænsende*. Den inkluderende adfærd kom fx til udtryk gennem hendes arbejde med at afmystificere IT for praktikerne: *»Jeg vil ikke være IT-ekspert. Jeg vil ikke være sådan én, man kommer til og spørger om, når ens interaktive whiteboard ikke virker. Jeg vil være den, der siger: 'Det må vi prøve at finde ud af, vi må prøve i fællesskab om vi kan finde ud af, hvorfor den ikke virker'«*. Det var, ifølge Ruth, afgørende at få konkretiseret IT for at få fjernet det magtpotentiale, der lå i at fastholde IT som noget mystisk og utilnærmeligt, og som derigennem bremsede institutionaliseringen af digitalisering: *»Det må ikke være magt at være god til IT. Det synes jeg er noget rigtig, rigtig trist noget. Det er sådan noget, som gamle IT-afdelinger altid havde – de havde magten over os, og de kunne få os til at føle os skide dumme, når vi ikke kunne finde ud af det«*. Den beroligende adfærd afspejledes i Ruths gentagende og åbenlyse anerkendelse af, at *»Ting tager tid. Sådan er det bare«*; en formulering, hun hyppigt brugte til at skabe accept af og ro

om genfortolkningen af IT. Den tillidsvækkende adfærd viste sig, når Ruth søgte at styrke organisationens tro på, at hun og hendes afdeling stod klar til at hjælpe dem, hvis teknikken skulle fejle: *»Jeg er sat i verden for at være jeres rorpind. For at være kaptajn på skuden, for at hjælpe jer med at få det her sejlet det rigtige sted hen«*, proklamerede hun for en gruppe mellemledere på et møde. Samtidig udviklede hun kommunikationsstrategier, som bl.a. involverede at kommunikere IT-nyheder som »IT-historier« på intranettet på en tilgængelig, sjov og ikke mindst vedkommende måde, indfanget i overskrifter som fx *»Hvorfor har de omlagt mit drev, så jeg ingenting kan finde?«*. Og endelig kom den afgrænsende adfærd til udtryk, når Ruth over for organisationen præciserede rollefordelingen mellem hendes afdeling og resten af organisationen. Således understregede hun ofte, som nævnt ovenfor, at der forsat var en fast ansvarsfordeling mellem fagenhederne og IT-afdelingen.

Ruths italesættelsesstrategi havde stor effekt, ikke bare på grund af hendes ord, men også fordi hun havde en evne til at få folk til at lytte: Hun var karismatisk, energisk og professionel. I organisationen omtales hun og hendes arbejde med stor respekt og anerkendelse, også af medarbejdere, som ikke var begejstrede for genfortolkningen af IT. Kommentarer fra organisationsmedlemmernes som fx *»Der er ingen tvivl om, at vi har en rigtig dygtig digitaliseringschef«* eller *»Ruth har taget en helt anden indfaldsvinkel, som jeg synes er yderst fornuftig og særdeles relevant og som har sat nogle helt andre ting på dagsordenen«* afspejlede respekten omkring og opbakningen til Ruths arbejde blandt organisationsmedlemmerne, og for mange medarbejdere var Ruth faktisk den symbolske personificering af såvel IT- og Digitaliseringsafdelingen som selve genfortolkning af IT.

Mens den stærke personificering af IT gennem Ruth således havde en tydelig positiv effekt, var der også negative konsekvenser: Ruths kontrollerede adfærd betød, at ledende organisationsmedlemmer følte sig *for* trygge ved hendes virke, dvs. at de stadig forventede, at IT og digitalisering: *»Det klarer Ruth«*; ofte vel vidende, at de dermed unddrog sig et ansvar, som reelt var deres. Det var tydeligt, at den øvrige organisation kunne mærke denne skrøbelighed, idet flere organisationsmedlemmer udtrykte en udtalt angst for, hvad der ville ske med Bisborgs digitaliseringsproces den dag, Ruth ikke længere var IT- og Digitaliseringschef.

At benytte personificering som en form for institutionelt arbejde har med andre ord både fordele og ulemper. Mens det som vist ovenfor kan være med til at skabe en tryk base for genfortolkningsprocesser, havde det i Bisborg desuden en utilsigtede konsekvenser i form af ansvarsfralæggelse og de-powerment snarere end empowerment af organisationsmedlemmerne. Det er på baggrund af data ikke muligt at afgøre, om disse følgevirkninger var forankret i en bevidst institutionel reaktion, dvs. en modvilje mod gen-

fortolkningen af IT, eller ikke-institutionelle forhold, som fx en personlig strategi om at påtage sig så lidt ansvar som muligt (her manifesteret gennem *free riding*) eller generel mistillid til organisationens evne til institutionel forandring. Dog ses der indikationer på, at organisationsmedlemmernes reaktioner på Ruths personificering er udtryk for deres splittelse mellem på den ene side opbakning til de institutionelle forandringer og på den anden side et anstrengt forhold til de opgavemæssige forandringer, dette medfører. Eksempelvis stammer citatet »*Det klarer Ruth*« fra en mellemlider, som jeg havde oplevet som aktivt engageret i realiseringen af rollekataloget og genfortolkningen af IT generelt. De utilsigtede konsekvenser ved Ruths personificering kan, med andre ord, give en værdifuld forståelse af, at de organisatoriske konsekvenser ved genfortolkningen af IT kan være en udfordring for at fastholde en positiv institutionel reaktion.

Netop grundet disse reaktioner – angsten og *free riding* – søgte Ruth at balancere sin personificering på en knivsæg: Dels at udnytte sin personificering til at »true« *free riders* med personlig sidemandsoplæring, hvilket formentlig ville blive opfattet som temmelig ydmygende, og dels at understrege over for organisationen, at hun som åremålsansat kun ville være i Bisborg i en begrænset periode, hvorfor det var nødvendigt, at genfortolkningen af IT og institutionaliseringen af digitalisering blev betragtet som et organisationsprojekt og ikke et personligt projekt. Samlet set syntes Ruth således at udvikle sin personificering af IT løbende i processen, så den virkede understøttende snarere end undergravende på organisationens genfortolkning af IT.

KONKLUDERENDE REFLEKSION

Som de øvrige offentlige danske administrationer har de danske kommuner det sidste årti været under et massivt pres for at institutionalisere digitalisering, dvs. bruge en strategisk tilgang til IT til at forandre arbejdsprocesser. Dette kræver, at den eksisterende organisatoriske fortolkning af IT som noget, der hører under IT-afdelingens tekniske og udviklingsmæssige ansvar, ændres til en fortolkning, hvor IT betragtes som noget strategisk, forståeligt og en del af det enkelte organisationsmedlems ansvar. I denne artikel har jeg undersøgt, hvordan dynamikkerne omkring genfortolkningen af IT tager form i en gennemsnitlig, dansk kommunaladministration.

Artiklen har givet et unikt empirisk indblik i de dynamikker, der udspiller sig omkring genfortolkningen af IT i en lokal dansk kommunal administration. For det første har analysen af casen vist, at indsatsen for at genfortolke IT foregår simultant på flere niveauer af organisationen og med forskellige virkemidler. Ved at præcisere, hvordan de enkelte former for institutionelt arbejde som fx identitetsskabende, teoretiserende, uddannende og personificerende arbejde kommer til udtryk i casen, har artiklen tydeliggjort,

hvordan den organisatoriske genfortolkningsproces var målrettet specifikke grupper i organisationen for herigennem at opnå større succes. For det andet har artiklen vist, at genfortolkningen af IT er en krævende og omfattende omstillingsproces for medlemmerne i den kommunale administration. Det skyldes, at genfortolkningen ikke blot bundet i introduktionen af en ny institution – digitalisering – men at de konkrete initiativer, der skal realisere genfortolkningen, desuden påvirker en række tangerende forhold af organisatorisk, personlig og øvrig institutionel karakter. Disse to aspekter kan i teorien adskilles, men da de i praksis ofte er sammenvævede, og organisationsmedlemmerne kun til dels erkender forskellen mellem dem, lader det sig sjældent gøre analytisk. Derimod vil det i reglen være *samspillet* mellem de to forhold, som er afgørende for, hvordan organisationsmedlemmerne reagerer på arbejdet med at genfortolke IT. Gennem udvalgte eksempler har artiklen vist, hvordan vægtingen af disse forhold tager form. Artiklen har dermed tydeliggjort, at en tilsyneladende modvilje mod genfortolkningen af IT ikke nødvendigvis er et udtryk for en modstand mod institutionaliseringen af digitalisering, men derimod kan være et udtryk for, at de afledte konsekvenser ved det institutionelle arbejde modarbejder det institutionelle sigte.

Empirisk peger artiklen på to fremadrettede muligheder for den kommunale administration. For det første er det tydeligt, at man ved at søge en mere detaljeret, institutionelt orienteret indsigt i reaktionerne på genfortolkningen af IT kan opnå bedre viden om, hvilken type udfordringer genfortolkningen står over for og dermed også målrette det videre institutionelle arbejde mere præcist. For det andet antyder resultaterne, at der kan være værdi i at lægge yderligere vægt på at forklare sammenhængen mellem digitaliseringens institutionelle værdigrundlag og en genfortolkning af IT over for organisationsmedlemmerne. Dette vil medvirke til at gøre organisationsmedlemmerne mere bevidste om deres institutionelle præferencer og dermed også bedre i stand til at italesætte, hvorfor de udviser modstand mod genfortolkningsprocessen.

Teoretisk bidrager artiklen til to områder. For det første bidrager artiklen til feltet omkring den organisatoriske betydning af aktørens relation til IT ved at betragte denne relation som genstand for påvirkning og forhandling. Derigennem har artiklen tydeliggjort, at aktørens relation til IT ikke er statisk, men kan påvirkes af fx andre aktører. For det andet øger artiklen vores indsigt i institutionelle forandringsdynamikker set fra aktørniveau. Ved at udvikle begrebet *Institutionel reaktion* har artiklen dels understøttet den spirende opmærksomhed omkring disse dynamikker, som bl.a. Westenholtz (2012a) har beskæftiget sig med, og dels tydeliggjort, at reaktioner på institutionelt arbejde ofte er en kompleks sammensætning af institutionelle præferencer, praktiske hensyn og personlige motiver. Hvor institutionelt arbejde kendetegner den institutionelt funderede handling, er *reaktionerne* på det

institutionelle arbejde langt mindre homogene i deres afsæt. Indblikket i denne kompleksitet antyder dog også, at der er behov for yderligere afklaring af én af grundpillerne i institutionelt arbejde – *intentionalitet* – eksempelvis i forhold til, hvor dominerende den institutionelle intentionalitet skal være, for at man kan tale om et stykke institutionelt arbejde.

Baseret på et enkelt casestudie må artiklens resultater siges at være tentative, og der er derfor brug for at afprøve dem i en bredere kontekst for at styrke dem. Empirisk er det nærliggende at undersøge generaliserbarheden af resultaterne ved at øge antallet af cases, enten lokalt i Danmark eller med kommuner fra sammenlignelige lande som Norge og Sverige. Alternativt kunne man skabe yderligere viden om *udviklingen* i interaktionen omkring genfortolkningen af IT og institutionaliseringen af digitalisering ved hjælp af longitudinale fokusgruppestudier. Teoretisk vil det være interessant at koble nærværende studie tættere til litteraturen om organisationsforandring for herigennem at præcisere og dermed tydeliggøre relevansen af begrebet institutionel reaktion for den bredere organisationslitteratur. Samlet kan artiklen således danne udgangspunkt for en række relevante og aktuelle studier af institutionelle dynamikker, organisationsforandring og digitalisering af den kommunale administration.

SLUTNOTER

- 1 De danske kommuners landsforening.
- 2 IT erstattede omkring 1990'erne betegnelsen elektronisk databehandling (EDB).
- 3 1 afsnitsmøde i Digitaliseringsafsnittet (10 deltagere, Ruth som mødeleder), 1 møde med udvalgte digitaliseringskoordinatorer (5 mellemledere, Ruth som mødeleder), 1 møde med Digitaliseringsrådet (10 top- og mellemledere, gæst fra KOMBIT, Ruth som mødeleder), 1 møde med det politiske IT-udvalg (6 politikere, 6 ledere fra administrationen, Ruth var fraværende).
- 4 En afdelingsleder foretrak at have en specialkonsulent med til interviewet, hvorfor der er flere informanter end interviews.

REFERENCER

- Baldersheim, Harald, Are Vegard Haug & Morten Øgård (2008). *Mot den virtuelle kommunen. Studier i e-demokrati og e-forvaltning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barfod, Niels (2011). Dyrt for kommunerne at være bagud med digitaliseringen. *Børsen*, 01.11.2011.
- Battilana, Julia, Bernard Leca & Eva Boxenbaum (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals* 3 (1): 65–107.
- Bekkers, Victor & Vincent Homburg (2005). E-Government as an Information Ecology: Background and Concepts. I: Victor Bekkers & Vincent Homburg (red.): *The Information Ecology of E-Government. E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press.
- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGA Publications Ltd.

- Czarniawska, Barbara (2008). How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory(ies). I Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (red.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications Ltd.
- Den Digitale Taskforce (2002). *På vej mod den digitale forvaltning – vision og strategi for den offentlige sektor*. København: Den Digitale Taskforce.
- Denzin, Norman K. (1989). Strategies of Multiple Triangulation. I: Norman K. Denzin (red.): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Digitaliseringsstyrelsen (2011). Se vinderne: Hvem er bedst på nettet 2011? Tilgået 11.05.2014 på <http://www.digst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/Digitaliseringsstyrelsen/2011/BPN-2011.aspx>
- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. I: Lynne G. Zucker (red.): *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Fountain, Jane E. (2001): *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Greenwood, Royston, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (2008). Introduction. I: Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (red.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications Ltd.
- Greve, Carsten (2012). *Reformanalyse – Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00'erne*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005). *Kommunalreformen – kort fortalt*. København: Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 1. økonomiske kontor.
- Johansson, Sune (2004a). Dansk IT-politisk historie. I: Jens Hoff (red.): *Danmark som Informationsfund. Muligheder og barrierer for politik og demokrati*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Johansson, Sune (2004b). Lokaldemokrati i informationsalderen. I: Jens Hoff (red.): *Danmark som Informationsfund. Muligheder og barrierer for politik og demokrati*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- KL (2009). Kommissorium. Det Kommunale Digitaliseringsråd. Tilgået 08.01.2014 på http://kl.dk/ImageVaultFiles/id_37783/cf_202/Kommissorium_for_DKD.PDF
- KL (2010a). Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi – 2010–2015. Endelig version – november 2010. Tilgået 08.01.2014 på http://kl.dk/ImageVaultFiles/id_45565/cf_202/Digitaliseringsstrategi_-_endelig_version.PDF
- KL (2010b). Digital revolution i kommunerne. Pressemeldelse 26.11.2010. Tilgået 08.01.2014 på <http://kl.dk/Administration-og-digitalisering/Digital-revolution-i-kommunerne-id77785/>
- KL (2011). Kommissorium for Kommunernes it-arkitekturråd. Tilgået 23.10.2013 på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_51169/scope_0/ImageVaultHandler.aspx
- KMD (2013). Historie: KMD er IT med indsigt. Tilgået 23.10.2013 på http://www.kmd.dk/da/om_kmd/hvem_er_kmd/Pages/KMDs_historie.aspx
- KOMBIT (2013). Historien om KOMBIT. Tilgået 23.10.2013 på <http://www.kombit.dk/KOMBIThistorie>
- Lawrence, Thomas B. & Roy Suddaby (2006). Institutions and Institutional Work. I: Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (red.): *Handbook of Organization Studies* (2. udg.). London: SAGE Publication Ltd.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby & Bernard Leca (2009). Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. I: Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby & Bernard Leca

- (red.): *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*. New York: Cambridge University Press.
- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby & Bernard Leca (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry* 20(1): 52–58.
- Margetts, Helen & Patrick Dunleavy (2013). The Second Wave of Digital-Era Governance: a Quasi-Paradigm for Government on the Web. *Philosophical transaction of the royal society A* 371 (1987).
- NNIT (2006). *Public Digital Governance – dansk best practice*. Tilgået 11.04.2014 på <http://www.mrlindholm.dk/files/PDG%20rapport%202006.pdf>
- Orlikowski, Wanda & Debra C. Gash (1994). Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations. *ACM Transactions of Information Systems* 12(2): 174–207.
- Phillips, Nelson, Graham Sewell & Dorothy Griffiths (red.) 2010. *Technology and Organizations: Essays in Honour of Joan Woodward*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Raviola, Elena & Maria Norbäck (2013). Bringing Technology and Meaning into Institutional Work: Making News at an Italian Business Newspaper. *Organization Studies* 34 (8): 1171–1194.
- Regeringen, KL, Amrådsforeningen, Københavns Kommune & Frederiksberg Kommune (2004). *Strategi for digital forvaltning 2004–2006*. København: Den Digitale Taskforce.
- Regeringen, KL & Danske Regioner (2007). *Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007–2010: Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde*. Albertslund: Den Digitale Taskforce.
- Regeringen, KL & Danske Regioner (2011). *Den digitale vej til fremtidens velfærd*. Tilgået 06.02.2014 på http://www.digst.dk/Home/Digitaliseringsstrategi/~media/Files/Digitaliseringsstrategi/Digitale_vej_til_fremtidens_velfærd.pdf
- Segaard, Signe Bock (2010). *Veje til lokalt e-demokrati – organisering, mål, virkemidler og resultater*. Oslo: Akademisk publisering.
- Slager, Rieneke, Jean-Pascal Gond & Jeremy Moon (2012). Standardization as Institutional Work: The Regulatory Power of a Responsible Investment Standard. *Organization Studies* 33(5–6): 763–790.
- UN Public Administration Program (2014). Denmark e-Government Development Index. Tilgået 03.02.2014 på <http://unpan3.un.org/egovkb/ProfileCountry.aspx?ID=48>
- United Nations (2012). *E-Government Survey 2012. E-Government for the People*. New York: Department of Economic and Social Affairs.
- Westenholz, Ann (2012a). Institutional Work in the Development of the TYPO3 Community. I: Ann Westenholz (red.): *The Janus Face of Commercial Open Source Software Communities. An Investigation into Institutional (Non)Work by Interacting Institutional Actors*. København: Copenhagen Business School Press.
- Westenholz, Ann (2012b). Institutional Non-work in the Development of the TYPO3 Community. I: Ann Westenholz (red.): *The Janus Face of Commercial Open Source Software Communities. An Investigation into Institutional (Non)Work by Interacting Institutional Actors*. København: Copenhagen Business School Press.
- Yang, Kaifeng (2003). Neoinstitutionalism and E-Government: Beyond Jane Fountain. *Social Science Computer Review*, 21(4), 432–442.
- Yildiz, Mete (2007). E-governemnt research: Reviewing the Litterature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly* 24: 646–665.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4. udg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

SAMMENDRAG

Mens digitalisering, dvs. strategisk forandring af processer ved hjælp af IT, i disse år er højt placeret på de danske kommuners dagsorden, har det svært ved at rodfæste sig i den kommunale praksis. Dette til trods for – eller på grund af – at kommunerne har anvendt IT i mere end 40 år. I denne artikel undersøger jeg forholdet mellem organisationsmedlemmernes fortolkning af IT og institutionaliseringen af digitalisering. På baggrund af et casestudie af en typisk dansk kommunaladministration tydeliggør artiklen, at den eksisterende måde at forholde sig til og håndtere IT i kommunaladministrationen er en hindring for institutionaliseringen af digitalisering. En genfortolkning af IT er nødvendig for at gøre digitalisering mulig. Med afsæt i begrebet *institutionelt arbejde* fra organisatorisk neo-institutionalisme eksemplificerer artiklen, hvordan denne genfortolkning finder sted, og hvilke udfordringer den møder. Teoretisk bidrager artiklen til neo-institutionalismen ved at udvikle begrebet *institutionel reaktion*, som beskriver reaktioner på de institutionelle intentioner bag institutionelt arbejde. Begrebet gør det muligt at studere de dynamikker, der er affødt af institutionelt arbejde, og dermed skabe større indsigt i mikroprocesserne bag institutionel forandring. Empirisk bidrager artiklen således med ny viden om mulighederne for og udfordringerne ved at genfortolke IT, så institutionaliseringen af digitalisering bliver mulig.

ABSTRACT

Digitalization, i.e. using IT for strategic transformation of work flows, is a key strategic focus area to the Danish local administrations these years. Yet, its implementation is challenged, even though – or perhaps due to the fact that – IT has been used actively in the local administrations for more than four decades. This article explores the relationship between the organizational members' interpretation of IT and the institutionalization of digitalization. Based on a case study of a Danish local administration it is demonstrated how the existing organizational way of relating to IT is a barrier to the institutionalization of digitalization. Thus, a re-interpretation of IT is required for digitalization to become possible. Based on the concept of institutional work from organizational neo-institutionalism, the article shows how this re-interpretation evolves and what challenges it is met by. Theoretically, the article contributes to organizational neo-institutionalism by proposing the concept of *institutional reaction*; a term which defines the reactions to the institutional intentions guiding concrete institutional work. Together, these two concepts provide a fruitful path for exploring the institutional dynamics evolving around institutional work. Empirically, the article contributes with new insights to the possibilities and challenges of re-interpreting IT to support the institutionalization of digitalization.

FORFATTEROPLYSNINGER

Sofie Blinkenberg Federspiel, cand.scient.soc., er ph.d.-stipendiat ved Department of Business and Politics på Copenhagen Business School. I sin forskning beskæftiger hun sig med digitaliseringen af den offentlige administration og har bl.a. studeret forhold som introduktionen af åbne standarder og institutionaliseringen af digitalisering i den kommunale administration.

Department of Business and Politics

Copenhagen Business School

PorcelænsHAVEN 24, 0.60

2000 Frederiksberg

Danmark

Telefon: 60 66 48 46

Fax: 38 15 35 55

E-mail: sbf.dbp@cbs.dk / sofieblinkenberg@hotmail.com



Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet

METTE VINTHER LARSEN & JØRGEN GULDDAHL RASMUSSEN

Nøgleord: Strategi-i-praksis, strategy-in-practice, strategy-as-practice, emergens, wayfaring, tilfældighed, relationel meningskabelse, social konstruktion, uforudsigelighed

Keywords: Strategy-in-practice, strategy-as-practice, emergens, wayfaring, coincidence, relational sensemaking, social construction, unpredictability

INDLEDNING

At strategiarbejde, forstået som det at handle og træffe beslutninger om centrale relationer mellem organisation og omgivelser, er præget af uforudsigelighed, emergens og løbende tilpasninger, er et velkendt fænomen blandt både teoretikere og praktikere. Mindre velkendt er, hvilke betydninger det uforudsigelige, det emergente og det tilfældige har for den måde, en organisations strategi udvikler sig på. Denne artikel er et bud på, hvordan afgørende elementer i strategi og strategisk ledelse kan forstås i et sådant »uforudsigelighedsperspektiv«.

Artiklen vil analysere og diskutere, hvordan strategiske processer kan forstås ud fra et perspektiv, der tildeler større opmærksomhed til det tilfældige, det uventede og det, der løbende dukker op. Dette medfører ikke en negligering af, at mange strategiske processer også indbefatter planlægning, koordinering og bestræbelser for at få strategiarbejdet til at forløbe som intenderet. Men denne artikel fokuserer på, hvad der kan læres omkring strategiske processer, når ledes konkrete arbejde med at håndtere tilfældige og uforudsete hændelser strategisk bliver sat i centrum.

Det perspektiv, der anlægges i artiklen, benævnes strategi-i-praksis og skal ses som en videreudvikling og en reformulering af de procesforståelser, der udspringer af strategy-as-practice og emergenstænkning, og som inden for de sidste tyve års tid har præget udviklingen inden for strategiforskning (Kornberger & Clegg 2012; Vaara & Whittington 2012; Golsorkhi et al. 2010;

Jarzabkowski & Spee 2009). Og det udspringer fra de samme tyve års praksisdrejning inden for mere procesorienterede organisationsstudier (Corradi, Gherardi & Verzalloni 2010; Golsorkhi et al. 2010; Pettigrew 1992; Sztompka 1993).

Denne udvikling har åbnet for at studere organisatoriske processer og fænomener fra et mikro- og hverdagsperspektiv, hvor udforskning af processer og praksis har ført til ny erkendelse og forståelse af, hvordan organisationer fungerer og udvikler sig (Balogun et al. 2014; Vaara & Whittington 2012; Corradi, Gherardi & Verzalloni 2010; Sztompka 1993). Der har, som flere litteraturstudier viser (Vaara & Whittington 2012; Golsorkhi et al. 2010; Jarzabkowski & Spee, 2009), været mange og forskellige forsøg – i særdeleshed inden for strategy-as-practice-regi – på at diskutere og illustrere, hvordan strategiske processer forløber i praksis, og hvad de indeholder.

Disse strækker sig helt fra at fokusere på neoinstitutionel teori (Suddaby et al. 2013) over lokale fortolkninger til dynamisk kapabilitet (Rouleau & Balogun 2011; Regner 2008; Balogun 2006; Rouleau 2005) og alt, hvad der kan ligge herimellem, som eksempelvis diskursiv praksis (Balogun, Jarzabkowski & Vaara 2011; Mantere 2008; Mantere & Vaara 2008), strategisk byudvikling (Kornberger & Clegg 2012), brug af strategiske værktøjer og teknikker (Jarzabkowski & Kaplan 2014; Jarzabkowski, Spee & Smelts 2013; Whittington et al. 2006) samt kontekstens indvirkning på strategiens udfald (Clarke, Kwon & Wodak 2011). På trods af dette lyder der stadig en opfordring inden for strategy-as-practice-netværket om at fokusere på emergens og hverdagspraksis for herigennem mere konkret at forstå strategi og dens indvirkning på organisationer (Balogun et al. 2014; Vaara & Whittington 2012; Jarzabkowski & Spee 2009).

Denne artikel tager opfordringen op og gør det med afsæt i et strategi-i-praksis-perspektiv, der adskiller sig fra de øvrige strategiperspektiver ved dels at være forankret i en relationel og socialkonstruktivistisk ontologi (Larsen & Rasmussen 2014) og dels ved at sætte fokus på, hvordan tilfældige og uforudsete hændelser håndteres og får strategisk betydning. Der lægges i dette perspektiv særlig vægt på relationer mellem mennesker og på, hvordan strategi fastlægges af dem gennem deres fælles bestræbelser på at skabe mening og finde frem til, hvad de forstår som fornuftige, hensigtsmæssige og relevante måder at handle på.

Formålet med artiklen og med at tage ovenstående opfordring op er at præsentere et teoretisk og empirisk forankret bud på, hvordan strategi kan forstås, når nogle af hverdagens emergerende tilfældige og uforudsete handlinger bruges som afsæt til at forstå strategi. Artiklen indledes med en teoretisk præsentation og udvikling af strategi-i-praksis. Efterfølgende vendes fokus mod processer i en mindre dansk softwarevirksomhed, der bidrager med empiri til artiklen.

Dette fører til en analyse af og diskussion om, hvor store dele af en strategi, der i praksis er fastlagt og dermed kendt på forhånd, og hvor store dele af den der dukker op og skabes, mens organisationen på vej. Hvor meget af markedets udvikling, konkurrenters træk og interessenters fremtidige behov kan forudses og integreres i den strategiske planlægning, og hvor meget må man forholde sig til i de konkrete her-og-nu handlinger?

Artiklen bidrager på den vis til at supplere eksisterende viden om og forståelse af, hvordan strategiske processer udvikler sig i praksis. Dette sker ud fra en vinkel, hvor der lægges særlig vægt på, hvordan nogle tilfældige og uforudsete hændelser gribes relationelt og gradvis opnår strategisk betydning. Ambitionen er bl.a. at invitere andre procesinteresserede strategiforskere og -praktikere til at deltage i udforskningen af, hvordan tilfældige hændelser påvirker strategiske processer i praksis.

STRATEGI-I-PRAKSIS SOM PERSPEKTIV

»Wherever there is life there is movement.« (Ingold 2011: 72)

Som nævnt i indledningen arbejder vi ud fra et perspektiv på strategi, som er blevet benævnt strategi-i-praksis. Det er et perspektiv, der, ligesom i citatet ovenfor af Ingold, fremhæver og tildeler primærstatus til livets og dermed verdens foranderlighed, dynamik, emergens, menneskers daglige og trivielle opgaveløsning samt en høj grad af uforudsigelighed, når det handler om at forstå, hvad strategi er, og hvordan den praktiseres. Det er velkendt inden for strategiteori, at strategiske processer ofte løber i uventede og forskellige retninger, hvilket kan resultere i, at den realiserede strategi i de bedste tilfælde kun er løst koblet til den intenderede, og hvor den officielt udmeldte strategi ofte i stedet udspringer af retrospektiv meningskabelse (Balogun et al. 2014; Vaara & Durand 2012; Chia & Holt 2009; Whittington et al. 2006). Dette er velkendt inden for strategy-as-practice-netværket, men tillige blandt teoretikere, der arbejder ud fra en strategy-in-practice-tilgang, og det er en forståelse, der trækker spor længere tilbage i tid.

At forstå strategi som noget processuelt, der udspiller sig mellem mennesker, går adskillige årtier tilbage og starter i særdeleshed i 1980-90'erne, hvor Pettigrew argumenterede for et større fokus på, hvordan strategiske processer udspiller sig, efter at strategien er blevet formuleret, nedfældet på papir og sendt ud i organisationen (Pettigrew 1985, 1992). Omkring samme tid introducerede Mintzberg og Waters begreberne intenderet og emergent strategi (Mintzberg 1978; Mintzberg & Waters 1985).

Disse teoretikere argumenterer alle for, at der altid vil opstå noget uventet, uforudset og ikke på forhånd tænkt etc., som det er nødvendigt og for-

delagtigt, at virksomheden forholder sig til og indarbejder i sit strategiske arbejde. I denne optik handler strategiske processer derfor ikke kun om at holde snuden i sporet og forsøge at nå så tæt som muligt på de oprindeligt formulerede strategiske mål. Det handler også om at forholde sig åbent og nysgerrigt til, hvad der sker omkring én, og anvende denne mulighed som et aktiv under strategiforløbet (Mintzberg & Waters 1985).

Mintzberg og Waters argumenterer for, at der med intenderede strategiprocesser naturligt altid følger emergens i varierende omfang. Dette udfordrer Whittington et al. (2006) ved at rejse spørgsmålet om, hvorvidt det er det emergente, som udspringer af det intenderede, eller om det nærmere er det intenderede, der udspringer af det emergente? I en senere artikel sammen med Vaara (Vaara & Whittington 2012) argumenteres der for, at strategi er et begreb, der tilskrives nogle handlinger retrospektivt på baggrund af de mønstre og praksisser, handlingerne danner, og som aktørerne i organisationen vurderer er af strategisk betydning.

Strategi får i denne optik en anden vægt, fordi forestillingen om, at det emergente i varierende omfang følger med det intenderede, bliver udfordret. Strategi som noget særligt ophøjet, der på forhånd kan tilskrives visse handlinger og ikke andre, bliver opløst, og i stedet bliver strategi noget, der ikke kan identificeres på forhånd, men som udspringer af hverdagens komplekse, sammenbundne og forskellige praksishandlinger: »... strategy instead of being something explicitly and boldly stated upfront, emerges organically, takes shape and infuses itself into the everyday actions of individuals and institutions...« (Chia & Holt 2009: xi). Med disse bemærkninger åbnes der for en tilgang til strategi, hvor nysgerrighed og fokus rettes mod, hvad organisationsmedlemmer konkret gør og de handlinger, der dagligt udspiller sig mellem dem.

FRA STRATEGY-AS-PRACTICE OVER MOD STRATEGY-IN-PRACTICE

At strategi er noget mennesker *gør* og ikke noget de *har*, er et af de argumenter, som strategy-as-practice-netværket er stærke fortalere for (Golsorkhi et al. 2010; Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Whittington 2006). Både inden og uden for organisationen er der mange, der »gør« strategi og den måde, de »gør« strategi på, adskiller sig fra hinanden (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Balogun, der er en af grundlæggerne af netværket, skriver: »We need to move away from reifying change as something done to and placed on individuals, and instead acknowledge the role that change recipients play in creating and shaping change outcomes.« (Balogun 2006: 43) og fremhæver med dette citat, hvordan arbejdet med strategi er langt mere komplekst og handler om meget mere, end at ledelsen formulerer en strategi og går i gang med at implementere den.

Organisationer udgøres af kompetente mennesker, der spontant, idet de bliver præsenteret for noget, de ser som en ny strategi, begynder at ræsonnere omkring, hvad mon denne nye strategi betyder for afdelingen og dens arbejde, og hvordan der kan arbejdes med at gøre strategien meningsfuld for de opgaver, som de sidder med. Strategi kommer, som Whittington et al. (2006) for øvrigt argumenterer for, dermed også til at handle om hverdagens jordnære og rutineprægede processer og handlinger. De formelle og officielle strategier har fortsat betydning, men strategy-as-practice-perspektivet forsøger tillige at fange og uddybe de mere hverdagsorienterede aspekter af strategiske processer, hvor organisationsmedlemmer på forskellig vis forsøger at få integreret strategien i deres daglige handlinger.

En udfordring, som flere af netværkets grundlæggere argumenterer for, er, at forskere, der arbejder ud fra et strategy-as-practice-perspektiv, skal forholde sig til sammenhængen mellem mikro- og makroniveauerne i strategisk praksis (Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Johnson et al. 2007). Det er, med en strategy-as-practice-tilgang, ikke tilstrækkeligt at fokusere på mikrohandlinger alene: »Strategy-as-practice research may... rise to the challenge of explaining outcomes that are consequential at more macro-levels of the firm and industry.« (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007: 19).

Disse bestræbelser på at forankre mikropraksis, som de udspiller sig i konkrete og kontekstuelle sammenhænge i en mere makroorienteret forståelse af strategi, hvor det bliver muligt at udtale sig mere generelt omkring strategi og strategiske processer, har imidlertid mødt en del kritik. Denne kritik kommer hovedsageligt fra forskere, der er fortalere for en strategy-in-practice-tilgang (Chia & Holt 2009; Carter et al. 2008; Chia 2004), og den går i retning af, at denne bestræbelse på at sammenkoble mikro og makro afspejler en tendens, hvor praksis og konkrete handlinger alene formelt erstatter en mere rationel og funktionel kobling mellem årsag og virkning (Chia 2004).

Clegg, Carter & Kornberger (2008) argumenterer for, at den måde, forskere inden for strategy-as-practice-netværket undersøger praksis på, har fællestræk med mere kritisk realistiske tilgange, hvor formålet med at studere praksis handler om at komme med nogle detaljerede beskrivelser, der kan forklare virkelighedens grundlæggende mekanismer og strukturer og dermed være i stand til at løse virkelighedens problemer. Kritikken mod denne tilgang er funderet på argumenter om, at forsøg på at fange virkeligheden i makroperspektiv ved at studere mikropraksis og konkrete handlinger er en umulig opgave (Chia & Holt 2009; Carter et al. 2008; James 1909/1985).

Samtidig er der flere af teoretikerne inden for strategy-as-practice-regi, der trækker på sociologiske, fænomenologiske, filosofisk-hermeneutiske samt symbolsk-interaktionistiske teoretikere som Bourdieu, Heidegger,

Schütz, Merleau-Ponty, Mead, Bergson og Gadamer (Golsorki et. al. 2010). Et fællestræk blandt disse tilgange er, at virkeligheden forstås som sociale konstruktionsprocesser, som udvikles gennem menneskers intersubjektive handlinger og forståelser (Gergen & Thatchenkery 2004). Virkeligheden er dermed kontinuerligt i gang med at udvikle og ændre sig inkrementelt afhængig af, hvordan mennesker handler i de konkrete situationer. Dette medfører, at bestræbelser på at generere generelle forståelser af virkeligheden ud fra lokale, kontekstuelle og konkrete undersøgelser ikke er mulige.

Både empirisk viden samt teori repræsenterer lokale perspektiver og forståelser, der er kontekstuelle og præget af aktørernes interesser og fortællinger samt valg af fokusområde, metodik, præferencer, forskningsinteresser etc. (Alvesson & Skölberg 2009; Czarniawska 2004; Gergen & Thatchenkery 2004). På den måde viser der sig en vis diskrepans mellem den ontologiske tilgang, der præger *strategy-in-practice*, og den ontologiske tilgang, der præger *strategy-as-practice*.

En yderligere kritik, som både Carter et al. (2008) samt Chia og Holt (2009, 2008) rejser mod *strategy-as-practice*-netværket, tager afsæt i deres tvivl om, hvorvidt det er muligt at afgøre, om en handling er strategisk, før den er udført, og før dens indvirkning i organisationen er kendt. Som tidligere beskrevet er der i øvrigt *strategy-as-practice*-teoretikere som eksempelvis Whittington og Vaara, der forstår strategi som retrospektive konstruktioner, der udspringer af organisationsmedlemmers bestræbelser på at handle på hensigtsmæssig og strategisk vis. Men langt de fleste inden for *strategy-as-practice*-regi forudsætter dog, at visse handlinger på forhånd er strategiske og følger på denne baggrund, hvordan strategien foldes ud i organisationen (Balogun et al. 2014; Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Undlades det dog at forudsætte, at nogle handlinger på forhånd ses som strategiske, bliver det muligt at fokusere på praksis ud fra, hvordan nogle handlinger efterfølgende får betegnelsen strategisk tilskrevet (Carter et al. 2008; Chia 2004). Det bliver muligt på baggrund af studier af praksis at få indblik i de mange forskellige former for strategipraksisser, der eksisterer både inden og uden for organisationen (Carter et al. 2008). Det bliver også muligt at tage afsæt i hverdagens virvar af komplekse modstridende og sammenfaldende processer og bygge en forståelse af strategi op herfra: »... attending to and dealing with the problem, obstacles and concerns confronted in the here and now may actually help shape and clarify the initially vague and inarticulate impulses... that through hindsight may appear as detectable consistency in the pattern of actions which we subsequently ascribed the label 'strategy'.« (Chia & Holt 2008: 6).

I denne artikel tages der udgangspunkt i en del af tankerne udviklet i *strategy-as-practice*-regi, men den tager samtidig de kritikpunkter, der ret-

tes mod netværket, i betragtning. I den tilgang til strategi, der her arbejdes ud fra, er strategi netop noget, der udspringer af hverdagens praksis. Strategi forstås ikke som noget, der på forhånd er givet eller skabt. Visse handlinger tildeles gennem relationel meningskabelse en strategisk betydning, men først retrospektivt, idet organisationsmedlemmerne forsøger at forstå udviklingen og praksis i deres organisation. Strategi opstår i praksis og skabes af mennesker i deres forsøg på løse deres arbejdsopgaver på fornuftig og relevant vis. På den måde er strategi hele tiden undervejs, under udvikling og skal forstås som et resultat af organisationsmedlemmers løbende handlinger, forståelser og bestræbelser på at udvikle organisationen på hensigtsmæssig vis (Larsen & Rasmussen 2013; Chia & Holt 2009; Mintzberg 1994).

RELATIONEL MENINGSSKABELSE

At strategi er udfaldet af organisationsmedlemmers løbende relationelle handlinger, forståelser og bestræbelser på at udvikle organisationen, beskrives på forskellige måder inden for strategiteori. Balogun – både alene og sammen med Rouleau samt Johnson (Rouleau & Balogun 2011; Balogun 2007; Balogun & Johnson 2005) – analyserer, hvordan mellemedere på forskellig vis skaber mening med hinanden i deres bestræbelser på at realisere strategiske tiltag og trækker i den forbindelse på Weicks forståelse af sensemaking. Chia & Holt (2008, 2006), fremhæver ligeledes relationers betydning for den måde, organisationsmedlemmer »coper« på i deres bestræbelser på at handle på hensigtsmæssig vis.

De relationelle forståelser hos Chia & Holt hænger sammen med, at de vil distancere sig fra en mere individforankret forståelse af strategi, hvor det forudsættes, at mennesker handler på baggrund af målbevidst intentionalitet. Organisationsmedlemmers handlinger rummer intentionalitet, som bringes i spil i de konkrete situationer, de befinder sig i. Men disse konkrete situationer rummer samtidig andre handlende mennesker, der bringer anden intentionalitet ind, og situationen er præget af kompleksitet, forskellige forståelser og uforudsete hændelser, der alt sammen er med til at påvirke, hvordan den konkrete situation udfolder sig (Chia & Holt 2006).

I det strategiperspektiv, der anlægges i denne artikel, bygges der som lovet videre på en relationel forståelse, der er forankret i en socialkonstruktivistisk ontologi (Ospina & Uhl-Bien 2012; Gergen 2009, 2005, 2001; Uhl-Bien 2006; Hosking, Gergen & Dachler 1995). En tilgang, hvor relationer og den mening, mennesker momentant danner med hinanden i bestræbelserne på at forstå, hvad der sker omkring dem på det givne tidspunkt, udgør afsættet for deres måde at forstå og handle på (Larsen & Rasmussen 2014).

I forbindelse med strategiske processer betyder dette, at strategien ikke som udgangspunkt har en fast forankret og foruddefineret mening, som

organisationens medlemmer tager til sig og gør til deres egen. I deres bestræbelser på at forstå, hvad der sker omkring dem, og initiere hensigtsmæssige handlinger, trækker de på fælles skabte og kontekstspecifikke forestillinger, diskurser, erfaringer og viden, som tages for givet – også selvom det ikke er noget, de skænker mange tanker i deres daglige arbejde. Langt de fleste af de situationer, mennesker befinder sig i, bærer præg af noget, som de har oplevet før, noget de har kendskab til, og hvor de relativt ukompliceret gennem samspil med andre og ved at bringe deres eksisterende viden og erfaring i spil kan skabe sig en nogenlunde meningsfuld forståelse af, hvad der foregår (Berger og Luckmann 1966; Shotter 2006).

På trods af fælles træk med tidligere situationer vil der imidlertid altid være et eller andet særegent og uforudset ved den konkrete situation, som organisationsmedlemmerne ikke har oplevet før, og som gør, at deres eksisterende viden og deres erfaringer kun kan hjælpe dem et stykke på vej (Shotter 2010). At rumme og forsøge at forstå det uforudsete og til tider tilfældige medfører situationer, hvor organisationsmedlemmerne momentant efterlades i en form for meningsvakuum, hvor de er nødsaget til at forholde sig undersøgende og nysgerrigt til det tilfældige og uforudsete i organisationen og i omgivelserne (Shotter 2011; Chia & Holt 2009). Det vil netop være ved at dvæle ved situationen og meningsvakuummet, at viden om, hvordan man kan forstå den konkrete hændelse, og hvordan man skal handle efterfølgende, skabes (Ingold 2011; Shotter 2006).

Det understreger på den måde, hvordan den mening og viden, der relationelt konstrueres i de konkrete her-og-nu situationer, som organisationsmedlemmer befinder sig i, spiller en signifikant rolle for, hvordan strategi opstår. Ingold (2011) skriver: »Rather than supposing that people apply their knowledge in practice, we would be more inclined to say that they know by way of their practice... knowledge is perpetually 'under construction' within the field of relations established ... in a certain environmental context.« (p. 159) og det understreger, hvordan viden skabes gennem bevægelse, mens man er i verden.

På denne måde adskiller det strategi-i-praksis-perspektiv, der anlægges i artiklen sig væsentligt fra tankerne funderet i et strategy-as-practice-perspektiv, hvor koblingerne mellem mikro- og makropraksis er en forudsætning for at kunne forstå og udtale sig om strategiske processer. I artiklens perspektiv er dette ikke muligt, eftersom al strategisk praksis er funderet lokalt, kontekstuelt og er relationelt betinget. Dette medfører, at de processer, der udspiller sig i Softwarevirksomheden, ikke indeholder eller besidder generelle og mere makrofunderede strukturer eller mønstre af handlinger. Strategien udvikler sig, som den gør i Softwarevirksomheden, fordi de mennesker, der tager del i processerne her-og-nu, løbende opbygger relationelle forståelser med hinanden og handler på måder, de i de pågældende situatio-

ner, qua deres eksisterende viden, vurderer som værende meningsfulde og relevante måder at udvikle virksomheden på.

Forsøg på at koble mikro- med makroprocesser får dermed en anden betydning inden for dette strategi-i-praksis-perspektiv, da der ikke her foregår andet end en lang og løbende udviklende række af lokale mikroprocesser. Dette betyder, at de makroprocesser, der konstrueres omkring strategi, også er lokale og relationelt opbyggede forståelser af strategi (Kornberger 2013). Lederne i Softwarevirksomheden er til stede i verden med deres relationelt opbyggede viden, kompetencer og erfaringer og handler med afsæt heri, når de forsøger at finde ud af, hvordan det vil være meningsfuldt at fortsætte.

WAYFARING

Ingold anvender betegnelsen: wayfarer til at beskrive denne væren-i-verden, hvor forståelse og meningsfulde handlinger konstrueres undervejs og i praksis (Ingold 2011; 2008). Bringes denne forståelse i spil som en del af strategi-i-praksis-perspektivet, opstår der en forståelse af strategi, hvor det i høj grad handler om at være til stede i nuet, deltage i den løbende organisering og løbende forholde sig til, hvad der sker omkring én: »... to move, to know, and to describe are not separate operations that follow one another in series, but rather parallel facts of the same process – that of life itself. *It is by moving that we know, and it is by moving too, that we describe.*« (Ingold 2011: XII)

Chia og Holt har introduceret Ingolds begreb wayfaring i deres strategiforståelse og anvender begrebet wayfinding til at beskrive denne (Chia & Holt 2009, 2008). Inden for denne forståelse handler strategi i praksis ikke om at følge en rute, der er indtegnet på et kort for at nå i mål. Det er nærmere således, at mennesker løbende konstruerer kort på baggrund af deres handlinger (Chia & Holt 2008). Ved at forstå menneskers handling og ageren som wayfarere understreges det, hvordan de forholder sig udforskende til de kontekstuelle forhold, de bemærker undervejs, og hvorledes de på baggrund af, hvad der udspiller sig i de konkrete situationer, i samspil med andre udvikler farbare veje (Ingold 2010, 2008).

Veje, hvor de forhold, der udspiller sig her-og-nu, og den forståelse, der i øjeblikket skabes sammen med andre, udgør afsættet for de efterfølgende handlinger (Ingold 2011). Ved at fokusere på, hvordan strategien løbende bliver skabt og udvikler sig på baggrund af de konkrete handlinger, der udspiller sig her-og-nu, får tilfælde og uforudsete hændelser en central rolle, da de aktivt bidrager til at forme strategien. Tilfælde og uforudsete hændelser præger, i varierende grad, langt de fleste situationer, som mennesker og dermed organisationsmedlemmer befinder sig i, fordi langt de fleste situationer involverer forskellige mennesker med forskellig viden, erfaringer, taget-for-givet-forestillinger og -meningsmønstre (Larsen & Rasmussen 2013).

Når den forskellige viden, de uens erfaringer, taget-for-givet-forestillinger og -meningsmønstre møder hinanden i konkrete situationer, bliver alle aktørernes eksisterende viden, erfaringer, taget-for-givet-forestillinger og -meningsmønstre udfordret (Larsen & Rasmussen 2013; Alvesson & Sveningsson 2008). Deres eksisterende kort er ikke tilstrækkelige til at forstå den konkrete her-og-nu-situation, som de befinder sig i, fordi noget uforudset pludselig dukker op. Udgangspunktet for, hvordan aktørerne finder ud af, hvordan de kan forstå og håndtere det uforudsete og tilfældige, er forankret i den relationelle mening, de i fællesskab kan konstruere (Larsen & Rasmussen 2013; Chia & Holt 2008, 2006).

Kornberger beskriver i sin forståelse af strategi, at en væsentlig del af strategiske processer handler om bestræbelser for at bringe, hvad man forstår som en attraktiv fremtid, nærmere én selv og organisationen (Kornberger 2013). Strategisk arbejde handler dermed om kontinuerligt at forsøge at tegne nye kort, der rummer det konkrete og dermed også det uforudsete, der udspiller sig her-og-nu. Og at gøre det på en måde, som organisationsmedlemmerne mener vil bringe organisationen tættere på en attraktiv fremtid. I processen med at forsøge finde ud af, hvordan det vil være meningsfuldt at fortsætte, foretager aktørerne en række kvalificerede gæt, som de tror – og håber på – vil føre dem i en hensigtsmæssig retning (Ingold 2011).

Det er ikke muligt i den konkrete situation at forudse, om de kvalificerede bud på, hvordan uforudsete og tilfældige hændelser kan bruges til at udvikle organisationen, efterfølgende vil få strategisk betydning. Det vil først være i retrospektiv og vha. fælles skabt mening om, hvordan processerne forløber i praksis, at der opstår fornemmelser af, om de kvalificerede gæt har ført organisationen i en hensigtsmæssig retning. Det vil være gennem multiple samspil med kunder, konkurrenter, medarbejdere, ledere og andre interessenter, at handlinger bliver mulige, ideer bliver realiserede og uforudsete og tilfældige handlinger udvikler sig til at få strategisk betydning.

Et tiltag eller en idé kan dermed, inden for dette perspektiv, ikke i udgangspunktet have strategisk betydning. Tiltag eller ideer bliver strategiske, hvis de mennesker, der dagligt deltager i at løse organisationens multiple opgaver, både internt og eksternt, retrospektivt og relationelt vurderer, at de har strategisk betydning (Larsen & Rasmussen 2013; Chia & Holt 2009, 2008). På den måde sætter dette fokus på, hvordan de uforudsete og tilfældige aspekter, der præger hverdagens aktiviteter, gribes af organisationsmedlemmerne i deres daglige praksis. Dette udforskes og udfoldes med afsæt i et udvalgt forløb i case-virksomheden. Et forløb, som handler om, hvordan tilfældige og uforudsete hændelser gribes og integreres i virksomhedens udvikling. Før selve dette forløb præsenteres, vil den anvendte undersøgelsesmetode blive præsenteret.

METODE

De data, der indgår i denne artikel, er genereret i forbindelse med et longitudinalt, kvalitativt aktionslæringsprojekt, der har strakt sig over to år og har fulgt fem virksomheder inden for samme værdikæde. Projektet fokuserede på de enkelte virksomheders strategiske udvikling gennem disse to år og er forankret i forskergruppen FIRM, Aalborg Universitet, Institut for Økonomi og Ledelse. Den enkelte virksomhed har gennem de to år kvartalsvis haft besøg af de to forskere, der har været tilknyttet virksomheden. Sideløbende er hele gruppen af forskere og repræsentanter for alle virksomhederne mødtes to gange årligt for at sikre gensidig inspiration og erfaringsopbygning. I denne artikel trækkes der udelukkende på empiri, der er genereret af artiklens to forfattere, og som omhandler elementer af Softwarevirksomhedens udvikling gennem de to år.

I løbet af perioden har vi besøgt Softwarevirksomheden syv gange og afholdt 9 interviewsamtaler, hvoraf en enkelt har været individuelt med hver af virksomhedens tre ledere, og de resterende har været afholdt som gruppevis samtaler, hvor lederne – Christian, Ella og Sebastian – har fortalt om deres her-og-nu løbende strategiske og operative aktiviteter og deres tanker om satsninger, muligheder og risici. Handlinger, der for dem, som for så mange andre ledere, opfattes som almindelige og naturlige dele af deres daglige praksis.

De samtaler, vi har haft med lederne, er af os nedskrevet i udførlige referater, som derefter er mailet til de tre ledere, som over for os har kommenteret og uddybet det enkelte referat. Disse referater har, ud over at være vores væsentligste datamateriale, derefter dannet en del af baggrunden for den næstfølgende samtale med lederne. En tilsvarende metode blevet anvendt, hvad angår den række af seminarer, som ledere fra alle fem virksomheder har deltaget i. Virksomhederne og de deltagende ledere optræder anonymt i projektet.

Betegnelsen interviewsamtale er hentet fra Kvale (2000: 4) og er anvendt for at understrege den processuelle, relationelle og konstruktionistiske tilgang, der er anvendt i samtalerne med de tre ledere af virksomheden. Cunliffe (2001) anvender betegnelserne co-authoring og co-construction til at beskrive, hvordan man med en relationel og socialkonstruktionistisk tilgang til interviews med ledere kan understøtte, at de udvikler sig til samtaler. Samtaler, hvor både interviewer og organisationsmedlem bringer deres viden og erfaringer i spil og bruger disse som afsæt til at initiere samtaler, der omhandler organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, som lederne gerne vil udforske i samspil med forskeren (Cunliffe 2001).

Denne metodiske tilgang er kongruent med den tilgang til og forståelse af strategi, som der anlægges i artiklen, hvor der argumenteres for, at mennesker i relation med hinanden kommunikativt opbygger forståelse af de

situationer, som de befinder sig i, og på baggrund heraf initierer handlinger, de i øjeblikket vurderer som meningsfulde og relevante (Ingold 2011; Gergen & Thatchenkery 2004; Cunliffe 2001). Inden for det anlagte perspektiv er det ikke muligt at trække sig ud af de processer, der undersøges, hvorfor vi som forskere er aktive medkonstruktører af de fortællinger, der konstrueres, og den mening, der skabes under samtalerne (Czarniawska 2004; Shotter & Cunliffe 2003; Cunliffe 2001).

Dette sker både gennem de spørgsmål, vi stiller, og gennem de tolkninger og analyser, der opstår gennem samtalen. Det er lederne, der vælger, hvilke tematikker og udfordringer der skal udforskes og diskuteres, og de bringer deres praksis- og kontekstforankrede ekspertise i spil. Vi bringer samtidig vores metodiske og teoretiske erfaringer og ekspertise i spil og initierer på denne baggrund samtaler med lederne, der handler om, hvilke måder en organisatorisk udfordring kan forstås og håndteres på (Shotter & Cunliffe 2003; Cunliffe 2001).

Det interviewmateriale, som er blevet genereret, indeholder historier om og refleksioner over, hvordan lederne i samspil med hinanden og med os har opbygget forståelse af de organisatoriske udfordringer, som de dagligt står i, og hvordan de har håndteret uforudsete hændelser og forsøgt at gribe tilfældige handlinger på en måde, hvor de blev gjort meningsfulde. Disse historier er forankret i og tager afsæt i den daglige praksis, som lederne indgår i. På den måde kan samtalerne med lederne forstås som lokale, kontekstafhængige og socialt konstruerede indblik i, hvordan forskellige organisatoriske fænomener er blevet forstået og håndteret på et givent tidspunkt (Larsen & Rasmussen 2013).

Processen med at skrive denne artikel har været en relationel proces, der primært har udspillet sig mellem artiklens to forfattere. Det har været en proces, der uundgåeligt er påvirket af vores forståelse af de data, der foreligger, samt det teoretiske perspektiv, der anlægges i artiklen (Kornberger & Carter 2011; Czarniawska 2004). Softwarevirksomhedens tre ledere har været involveret i processen, ligesom vore forskningskolleger har været, for derigennem at sikre, at vores datapræsentationer samt diskussioner er troværdige og plausible. Dette ændrer dog ikke ved, at de fortællinger, der præsenteres i denne artikel, er vores bud på, hvordan Softwarevirksomheden gennem to år har arbejdet med at håndtere, hvad de forstår som uforudsete og tilfældige hændelser.

Til denne artikel har vi valgt at inddrage empiri, der alene fokuserer på Softwarevirksomhedens samarbejde med mineindustrien. Dette skyldes, at dette eksempel indeholder rigeligt materiale til at diskutere, hvordan tilfældige og uforudsete hændelser håndteres af ledere og med tiden udvikler sig til at få strategisk betydning for virksomheden. Vi kunne have inddraget og udforsket andre forløb i Softwarevirksomheden, hvor andre tilfældige og

uforudsete hændelser også har gjort sig gældende. Men for overskuelighedens skyld og for at undgå, at artiklens omfang vokser yderligere, har vi valgt alene at fokusere på dette forløb.

CASE

De uforudsete hændelser, som der præsenteres og udforskes i denne artikel, omhandler Softwarevirksomhedens samarbejde med mineindustrien. Før blikket vendes mod det empiriske udgangspunkt for denne artikel, præsenteres Softwarevirksomheden kort. Softwarevirksomheden blev grundlagt i 2001 og er en mindre dansk viden-intensiv virksomhed, der sælger sine produkter på globalt plan og har ca. 20 medarbejdere. Virksomheden er specialiseret i udvikling af fejlfindingssystemer, der kan anvendes inden for forskellige sektorer som eksempelvis tele- og vindindustrien.

Virksomheden udsprang af et samarbejde mellem en stor international IT-virksomhed og et universitet og ledes i dag af to af de tre personer, der oprindeligt grundlagde den. I størstedelen af den periode, hvor vi genererede data, varetog alle tre grundlæggere ledelsen af virksomheden, men ved udgangen af datagenereringen blev én af grundlæggerne købt ud af de to øvrige, som nu driver virksomheden videre. Virksomheden er vokset organisk og ledes meget uformelt i det daglige. Lederne er meget teknisk udviklingsorienterede, de ved godt, hvor de vil hen, og de er relativt enige i, hvordan de prioriterer deres tid.

Denne viden er dog meget tavs, og det er yderst sjældent, at lederne sætter sig ned og decideret lægger langsigtede planer for virksomhedens udvikling. De har heller ikke på noget tidspunkt formelt afsat tid til egentlige strategimøder, men har diskuteret strategiske temaer, når der er dukket nogle markeder eller kunder op, som de har fornemmelsen af, kunne være spændende at forfølge. Dette betyder dog ikke, at der ikke foregår strategisk tankevirksomhed, samtale og arbejde. Men det betyder, at vil man forstå strategisk ledelse i denne virksomhed, så skal de strategiske processer ses som koblet tæt til hverdagens praksis.

Da Christian hen på eftermiddagen en dag i maj 2013 tager telefonen, tilhører stemmen i den anden ende en person, han ikke kender. Personen præsenterer sig som Charles Strøm, konsulent for minebranchen. Charles er faldet over en artikel i et dansk dagblad, hvor Softwarevirksomheden kort nævnes som samarbejdspart for en af minebranchens centrale udbydere af større maskineri (MAX). Charles fortæller, at han har stort kendskab til minebranchen generelt, og han tror, at der er store muligheder for Softwarevirksomhedens systemer inden for denne branche. Christian er en smule overrasket over opkaldet, da deres primære markeder er vind- og teleindu-

strien, men han aftaler med Charles, at han tager en snak med Ella og Sebastian og dernæst vil vende tilbage.

Christian fortæller den efterfølgende dag Ella og Sebastian om opkaldet. De er på den ene side forbløffede over, at Charles har fundet frem til dem, på den anden side sidder de, på baggrund af deres nuværende samarbejde med MAX, med en fornemmelse af, at de rent faktisk har noget reelt at tilbyde denne branche. Det virker for dem lidt overraskende, at der synes at være et utrolig godt match mellem deres software og branchens behov, så de havde faktisk allerede snakket om, at de skulle undersøge branchen lidt nærmere. Omvendt så ved de af erfaring, at selvom det tekniske match måske er fint, så er det langt fra givet, at disse virksomheder er økonomisk eller IT-mæssigt gearet til Softwarevirksomhedens systemer.

Hvorvidt der er substans i noget af det, Charles udtrykker, er vanskeligt på nuværende tidspunkt at sige, men de bliver enige om at give det en chance. Christian flyver på den baggrund til Norge, hvor han og Charles har nogle interessante samtaler om mulighederne for at præsentere Softwarevirksomheden for flere af de centrale udbydere af maskineri inden for minebranchen. Christian tager efterfølgende på en minekonference sammen med Charles, hvor Charles præsenterer Christian for en række centrale personer hos de forskellige udbydere. Christian, Ella og Sebastian har dog stadig ikke et klart billede af, hvad deres samtaler med Charles kan og vil føre til. De har tidligere erfaringer med konsulenter, som lover guld og grønne skove, og så bliver det ikke til så meget, når det kommer til stykket. Så tiden må vise, hvad det fører til.

Samarbejdet med Charles udvikler sig dog med tiden i en retning, hvor Christian, Ella og Sebastian gradvist erfarer, hvor godt Charles' netværk er inden for mineindustrien, og det fører til, at Charles hen over sensommeren 2013 tilbringer nogen tid hos Softwarevirksomheden for at undersøge, hvorvidt han kan få etableret kontakt mellem Softwarevirksomheden og mineindustriens 8–10 mest signifikante udbydere af tungt maskineri. Charles er begyndt at lukke op for, at han gerne vil have et tættere samarbejde med Softwarevirksomheden, og Ella, Christian og Sebastian drøfter internt om en projektansættelse kunne være en mulighed. De er ikke længere i tvivl om, at Charles har kompetencerne og det netværk, der skal til, for at de kan få en fod inden for industrien.

Sideløbende med dette har deres samarbejde med MAX udviklet sig på baggrund af det pilotprojekt, de har kørt sammen med den. MAX udtrykker stor tilfredshed med Softwarevirksomhedens systemer, de er nemme at installere og fungerer fuldstændig efter hensigten, og parterne er på nuværende tidspunkt i gang med at lægge sidste hånd på en aftale om fuld implementering i hele MAX' maskineri til minedrift. Noget, der virkelig begej-

strer Ella, Sebastian og Christian er, hvor utrolig nemt det er at applikere deres systemer til maskineriet.

Softwarevirksomheden er vant til at få en masse efterspørgsler på brugervenlighed og brugerfladens udseende, som de har svært ved at efterkomme. Dette er slet ikke tilfældet inden for minedrift, hvor kontaktpersonerne hos MAX virker langt mere teknisk vidende og interesserede. Det spiller en mindre rolle for dem, at udseendet og brugervenligheden halter lidt. Så længe systemet fungerer effektivt, er de tilfredse. Det virker på de tre, som om mineindustrien teknologisk er mere moden og har langt bedre styr på sin teknik end flere af de øvrige industrier, de samarbejder med. Hvor kontakten til mineindustrien tidligere var centreret omkring et enkelt samarbejde med MAX, så er der hos Ella, Christian og Sebastian ikke længere nogen tvivl om, at der skal bruges mere energi og sættes mere fokus på industrien.

Ella, Sebastian og Christian dedikerer derfor mere energi og fokus på mineindustrien i løbet af efteråret 2013, hvor deres samarbejde med MAX udvikler sig positivt. MAX har nedsat en arbejdsgruppe, der undersøger, hvor store besparelserne er ved at have Softwarevirksomhedens fejlfindings-system installeret. Derudover har MAX udtrykt et ønske om at installere Softwarevirksomhedens fejlfindings-system i sit øvrige tunge maskineri. Christian har ydermere lige underskrevet en aftale med en af mineindustriens andre centrale udbydere af tungt maskineri (MEDIUM) om at gennemføre et pilotprojekt på deres maskiner. Dette er i høj grad en positiv udvikling, da Ella, Sebastian og Christian har erfaringer med, at når pilotprojekter først initieres, så fører det som oftest til en fuld implementering af systemet.

Samarbejdet med Charles har dog ændret karakter, idet han hen over efteråret er blevet ansat på en treårig kontrakt som projektleder hos en tredje af minebranchens centrale udbydere af tungt maskineri med det formål at afdække virksomhedens behov for fejlfindings-systemer. Charles har lovet Ella, Christian og Sebastian, at han vil foranstalte et møde mellem sin nye arbejdsgiver og Softwarevirksomheden, men indtil videre har dette kun ført til, at dette første møde er blevet udskudt på ubestemt tid. Christian vil forsøge at holde ham til ilden, men ved godt, at det nok næppe reelt set vil føre til noget.

Christian, Ella og Sebastian er på samme tid i fuld gang med at opdatere deres hjemmeside, så deres aktiviteter og fokus på mineindustrien også kommer tydeligere frem her. Charles nåede gudskelov at hjælpe dem med at få formuleret en businesscase, der indeholder de rette termer i forhold til mineindustrien, før han fik sin projektansættelse. Der er ingen tvivl hos de tre om, at det at finde det rigtige sprog, de præcise begreber og den rette branchespecifikke jargon er det, der på nuværende tidspunkt volder dem størst problemer. Det tekniske match viser sig at være bedre og bedre for hvert samarbejde, de har med repræsentanter inden for mineindustrien,

men de skal også blive bedre til at anvende de rette termer i forbindelse med især den indledende kommunikation med nye potentielle kunder.

De er begyndt at mærke, at der i kølvandet af gennembruddet over for mineindustrien kan åbne sig muligheder i andre brancher med lignende forudsætninger i form af stort og dyrt maskineri, hvor en installation af virksomhedens software ville være en relativ lille ekstrainvestering med et potentielt stort afkast. De er dog enige om, at tiden ikke er inde til at forfølge noget af dette endnu. Aktiviteter inden for sådanne bredere områder kræver tid og ressourcer fra de tre, som de ikke lige nu kan finde. Så for indeværende skal energien dedikeres til minebranchen.

Lederne dedikerer stadig meget energi til mineindustrien i foråret 2014, hvor deres samarbejde med flere af udbyderne for tungt maskineri inden for mineindustrien har tilladt, at Softwarevirksomheden bruger dem med navns nævnelser som reference i sin markedsføring. Dette passer som fod i hose, da Softwarevirksomheden inden for kort tid skal til en mineindustrikonference for maintenance i Sydamerika, hvor de tre håber at få etableret nogle flere kontakter. De er ydermere i kontakt med flere af de virksomheder, der er inden for branchen, og føler sig efterhånden godt rustet til at varetage kommunikationen med de respektive kontaktpersoner.

Samtidig er Sebastian lige så stille begyndt at følge op på nogle af de henvendelser, Softwarevirksomheden får fra andre brancher på fejlfindings-systemer, eksempelvis kompressorer. Dette sker dog meget i det små og skal mest ses som forsøg, men Ella, Sebastian og Christian kan godt forestille sig, at det tekniske match også ville gøre sig gældende her. Samarbejdet med Charles er på dette tidspunkt fuldstændig ophørt. Han har for travlt, og Christian er træt af, at han kontinuerligt ikke lever op til deres aftaler.

Når de på dette tidspunkt tænker tilbage på, hvordan deres aktiviteter inden for mineindustrien begyndte, så fremstår det stadig som et tilfælde og en overraskelse, at der pludseligt var bud efter Softwarevirksomheden, fordi de slet ikke havde gjort noget for at markedsføre sig over for denne industri. De er dog i dag meget tilfredse med, at de tog chancen og dedikerede noget tid til at bearbejde mineindustrien, da den i dag fremstår som et af de markeder, hvor de kan se flere lovende ekspansionsmuligheder.

DISKUSSION

Nu kan det med den vægt, der inden for strategy-as-practice allerede er lagt på processer og ikke mindst strategisk emergens (Mintzberg & Waters 1985) argumenteres for, at det er velkendt, at mange aktiviteter ikke kan planlægges eller forudses, og at den realiserede strategi vil adskille sig fra den intendede. Så er tilfældighed i den sammenhæng ikke bare et alment vilkår? Det er klart, at tilfældighed kan forstås som en del af emergens og udspringer af

processer. Det er dog samtidig således, at den tilfældighed, der analyseres her, også kan forstås på en hel anden måde, idet henvendelsen kom meget uventet, og det var langt fra nogen selvfølge, at det ville resultere i en aktivitet, som ville få strategisk betydning. Man kan derfor stille spørgsmålet, om aktiviteterne på nogen måde – løst eller fast – var koblet til Softwarevirksomhedens strategiske og intenderede praksis.

At være eller blive strategisk – det er spørgsmålet

Når vi kigger på, hvordan aktiviteterne inden for minedriften udviklede sig hen over den toårige periode, hvor vi fulgte Softwarevirksomheden, er det tydeligt at se, hvordan de tres fokus på og forståelse af denne industri udviklede sig. Under de første møder og samtaler med Ella, Christian og Sebastian er deres helt primære fokus tele- og vindindustrien. Det er her, de har deres primære samarbejdsrelationer, og her, de på forskellig vis forsøger at placere sig mere solidt. Deres samarbejde med MAX er interessant og spændende. Der er dog ingen tvivl om, at det i deres optik har karakter af et eksperiment og er noget, der er opstået mere eller mindre tilfældigt.

Der er på dette tidspunkt blandt de tre skabt fælles forståelse af, at de industrier, der primært skal fokuseres på, er tele- og vindindustrien. Dette udtrykkes både gennem deres daglige handlinger og den forståelse, de i relation til hverdagens handlinger løbende opbygger. De omtaler både over for os og for hinanden disse industrier som deres primære, og de henvender sig primært til udbydere inden for disse industrier.

På den måde kan man sige, at de i deres daglige praksis, både implicit og eksplicit, løbende er i gang med at opretholde fælles forståelser, hvor forestillingen om at blive solidt funderet inden for disse industrier er attråværdig og hensigtsmæssig. Disse forståelser er socialt konstruerede og udspringer af deres praksis og erfaringer. På samme tid er de også guidende for, hvordan de tre ledere skal handle. De tre udgør hinandens ”signifikante anden” i processerne med at opbygge relationel mening. En mening, der forvisser dem om, at deres satsning og fokusering på tele- og vindindustrien er hensigtsmæssig i udviklingen af virksomheden.

Set i lyset af dette virker henvendelsen fra Charles som et tilfælde, og som noget de ikke havde set komme, da de tre både i deres forståelse og praksis er i gang med at udvikle Softwarevirksomheden i andre retninger og mod andre industrier. De vælger dog på trods af dette at forfølge henvendelsen og at eksperimentere med, hvad dette kan bibringe dem. I de konkrete situationer udfordrer de deres egne taget-for-givet-forestillinger og forsøger at rumme det uforudsete for at forstå, hvad denne tilfældige hændelse handler om. Dette sker med afsæt i deres eksisterende viden og erfaringer, som de på én og samme tid holder fast i og forsøger at udvikle. Ella, Christian og

Sebastian udvikler gradvist og gennem små skridt deres forståelse af mineindustrien og forestillingen om, hvilke markeder der er de primære for dem.

Deres samtaler med Charles fører til en række møder med betydningsfulde repræsentanter fra de centrale udbydere af tungt maskineri. Møder, hvor Christian hurtigt finder ud af, at det tekniske match mellem deres systemer og kundernes behov er til stede. Deres eksisterende viden og taget-for-givet-forestillinger udvikler sig gradvist. Dette sker som et resultat af, hvordan de i praksis og i hverdagen håndterer en lang række af enkeltstående samtaler og – handler med udbyderne af tungt maskineri inden for minebranchen. I deres samtaler med disse interessenter samt i Ella, Christian og Sebastians interne kommunikation begynder de gradvist at udvikle deres forståelse af og viden om, hvor de skal prioritere deres tid og energi.

Samarbejdet med både MAX og MEDIUM udvikler sig særdeles positivt. De to virksomheder oplever store synergieffekter mellem deres maskineri og Softwarevirksomhedens systemer. Softwarevirksomheden udvider samarbejdet med disse virksomheder til andet maskineri, og MAX og MEDIUM indvilger i at lægge navn til samarbejdet på Softwarevirksomhedens hjemmeside. Sideløbende med dette begynder samtalerne mellem de tre samt os at udvikle sig på en måde, hvor mineindustrien ikke længere refereres til som et eksperiment eller et tilfældigt samarbejde. Den omtales som et prioriteret fokusområde, og de tre drøfter, hvordan de skal og kan blive bedre funderet inden for denne industri: hvilke messer de skal deltage i, hvilke udbydere, de skal hive fat i næste gang, og hvordan de skal arbejde med at udvikle et fagspecifikt sprog. Samtidig får mineindustrien en fremtrædende plads på virksomhedens hjemmeside og suppleres med detaljerede forretningsplaner, der præsenterer Softwarevirksomhedens kompetencer inden for industrien.

Noget, der er interessant ved at følge denne udvikling, er, at retrospektivt fremstår udviklingen meget logisk og ret lineær, men når den følges mere inkrementelt og ved at tage afsæt i de konkrete handlinger på de tidspunkter, de finder sted, bliver det tydeligt, at det strategiske fokus på mineindustrien er noget, der gradvist opstår, nærmest ud fra en række tilfældige hændelser. Det sker på baggrund af udfaldet af en masse enkeltstående handlinger, hvor lederne i samspil med hinanden og øvrige interessenter retrospektivt forsøger at forstå, hvad der sker omkring dem og finde frem til hensigtsmæssige måder at handle på.

De tre ledere har ikke på noget tidspunkt sat sig ned og lavet strategiske analyser af mineindustrien eller de øvrige udbydere af fejlfindingssoftware og på den baggrund truffet nogle rationelle og logiske beslutninger om at fokusere strategisk på mineindustrien for dernæst at implementere disse beslutninger. De tre tager i stedet kontinuerligt afsæt i deres eksisterende forståelser, og hvad der i de konkrete situationer har udspillet sig, og på den baggrund initieres handlinger, der i den pågældende situation og på davæ-

rende tidspunkt har fremstået som meningsfulde. Deres forståelser ændrer sig imidlertid løbende og er dermed aldrig givet. Alle de daglige og kontekstuelle handlinger og forståelser udvikler kontinuerligt og inkrementelt deres viden og virksomheden i en retning, hvor mineindustrien på meget implicit praksis- og hverdagsforankret vis lige så stille udvikler sig fra at være en uforudset tilfældighed til at blive til et strategisk indsatsområde. Samarbejdet med mineindustrien *bliver* strategisk.

Det var oprindeligt et eksperiment, fordi det var en satsning på noget, der indeholder en stor del tilfældighed. Nemlig det at et relativt tilfældigt samarbejde med en udbyder af tungt maskineri inden for mineindustrien udvikler sig og med tiden kommer til at handle om mere end kun til at få en enkelt ordre i hus. Gradvist udvikler det uforudsete samarbejde sig til at blive et område for ny udvikling og tilpasning af den softwareteknologi, der er virksomhedens livsnerve. Der er dog ikke på noget tidspunkt nogen sikkerhed i at udnytte denne tilfældighed strategisk.

Der opstår imidlertid en kæde af begivenheder, som udvikles løbende fra den første henvendelse. Det er Charles' kontakt til virksomheden, beslutningen i ledelsen, turen til USA, og messen, hvor der ikke kunne observeres direkte konkurrenter etc., som tilsammen og gradvist danner en fælles forståelse i ledelsen om, at her skal nogle af virksomhedens strategiske og knappe ressourcer satses. Kæden er ikke skabt på forhånd, der er nærmere tale om, hvordan en enkelt handling fører til, at de tre ledere skaber en forståelse, der efterfølgende fører til, at nogle handlinger initieres.

På den måde er dette et eksempel på, hvordan relationel meningskabelse udspiller sig mellem de tre ledere og mineindustrien gennem fælles wayfaring, og hvor det tilfældige bliver gjort bevidst og strategisk. Et udgangspunkt om, at aktiviteterne inden for mineindustrien emergerer ud fra et intenderet strategisk fokus, virker ud fra det her anlagte perspektiv misvisende. Der er i højere grad tale om, som Chia og Holt (2008) skriver, at der ud af praksis fremkommer konsistens og et mønster i de handlinger, der udføres, som undervejs og efterfølgende tilskrives strategisk betydning.

Hvad kan et samarbejde med Charles føre til?

Hvis der kigges på, hvordan samarbejdet med Charles udvikler sig hen over perioden, er det tydeligt, hvordan den mening, der relationelt og in-situ konstrueres, løbende ændrer og udvikler sig. Det, der i en given situation fremstår meningsfuldt for Ella, Christian og Sebastian, anvender de i den konkrete her-og-nu-situation til at skabe forståelse og til at initiere handlinger, de vurderer som hensigtsmæssige og relevante. Indledningsvist er de tre ledere forbeholdne for samarbejdet med Charles, da deres fælles skabte erfaringer med og taget-for-givet-forestillinger om konsulenter fortæller dem, at

sådanne samarbejdsrelationer kun er kortvarige og sjældent fører noget godt med sig. Denne viden og disse taget-for-givet-forestillinger udfordres dog af en række konkrete praksis- og hverdagsforankrede hændelser, hvor de tre i fællesskab og sammen med Charles gradvist begynder at udvikle deres forståelse af, hvad et samarbejde med en konsulent kan føre til.

Gennem en række konkrete her-og-nu-situationer udvikler praksis og samtaler sig i en retning, hvor de tre oplever noget uforudset i relationen til Charles. De oplever, at hans indsigt i og kendskab til mineindustrien er langt større og bedre, end de havde regnet med. De oplever også, at hans kontakter til betydningsfulde personer inden for nogle af de centrale udbydere af tungt maskineri i mineindustrien er mere solide, end de havde forudset. Denne erkendelse kommer ikke med ét hos de tre ledere, men opbygges lige så stille sideløbende med, at de tilbringer en del tid og udfører en række praksisforankrede tiltag sammen. Mens de bevæger sig, skaber de, som Ingold (2011) skriver, ny viden, der gør, at de forstår relationen til Charles anderledes og begynder at handle anderledes over for ham.

Fremstillingen af og fortællingerne om samarbejdet med Charles ændrer sig halvvejs inde i forløbet på en måde, hvor de tre ledere overvejer at indlede et tættere samarbejde med ham i form af en projektansættelse. Charles begynder at få en mere aktiv rolle i de relationelle konstruktioner af mening, der udspiller sig mellem Ella, Christian og Sebastian, og han deltager i mange af de handlinger, der udføres i relation til mineindustrien. Med afsæt i deres fælles forståelse handler de i deres daglige praksis på en måde, hvor de forsøger at bringe, hvad de forstår som en mere attraktiv fremtid tættere på dem.

Vurderes denne udvikling med afsæt i det wayfaring-perspektiv, der anlægges i artiklen, fremstår dette som naturligt, da de konkrete hændelser, de tre ledere og Charles udfører i fællesskab, fører til en relationel menings-skabelse, der in-situ og kontekstuelt for dem er både relevant og hensigtsmæssig. Viden er, som Ingold (2011, 2010) udtrykker, kontinuerligt i gang med at blive skabt, ændret og udviklet sideløbende og tæt forbundet med de konkrete praksisser, mennesker tager del i og forsøger at forstå.

Det, de tre ledere finder meningsfuldt i forskellige situationer, forbliver dog momentant. De oplever i deres samarbejde med Charles nye hændelser, de ikke havde forudset, men som de forsøger at forstå og skabe meningsfulde handlinger ud fra. Deres samarbejde med Charles medfører, at de skaber ny forståelse af og får anden viden om, hvad relationen med ham kan føre til. Dette bibringer dem nye perspektiver og nye forståelser, der udfordrer den mening, de tidligere har opbygget, og medfører, at de i fællesskab konstruerer ny mening, som de vurderer er kongruent med, hvad der udspiller sig de konkrete situationer.

At mening er momentan og kontinuerligt under udvikling viser sig at være gældende, hvis man følger, hvordan samarbejdet med Charles udvikler

sig. Et lille års tid efter samarbejdet med Charles er indledt, bliver han som nævnt ansat hos en af de større udbydere af tungt maskineri inden for mineindustrien. Dette medfører, at en lang række af de konkrete handlinger og samtaler, som Charles har med de tre, ændrer karakter. Konteksten ændrer sig og formålet med deres interaktion kommer til at handle om noget andet.

De konkrete handlinger, Christian initierer over for Charles med afsæt i denne tidligere opbyggede mening, fører dog til, at han for en periode befinder sig i et meningsvakuum. På trods af, at Christian henvender sig flere gange til Charles og udtrykker et ønske om at fortsætte samarbejdet, fører dette i praksis ikke rigtig nogen steder hen. Charles får ikke etableret yderligere kontakt til andre af de signifikante udbydere af tungt maskineri inden for minedrift, ligesom han heller ikke får etableret et møde med kontaktpersonen hos den virksomhed, han har fået projektansættelse ved.

Den måde, de konkrete handlinger udspiller sig på, fører til, at Christian for en periode ikke kan forstå, hvad der sker, og Charles' praksis forekommer uforståelig, og det er ikke muligt for ham på dette tidspunkt relationelt at konstruere mening sammen med Charles. Det meningsvakuum, som Christian på dette tidspunkt befinder sig i, opretholdes dog kun momentant, da han i bestræbelserne på at skabe mening med, hvad der sker, og hvordan han skal forholde sig til denne udvikling, vender sig mod Ella og Sebastian.

I bestræbelserne på at forsøge at forstå, hvordan den uforudsete udvikling i samarbejdet med Charles kan ses, trækker de tre i fællesskab på deres eksisterende viden og taget-for-givet-forestillinger og sammenholder dette med, hvad der udspiller sig kontekstuel og in-situ i praksis. Gradvist opbygger de en forståelse, der på én og samme tid udfordrer den forståelse, de kort tid forinden har opbygget, og som samtidig har fællestræk med deres oprindelige forståelse af, hvad et samarbejde med en konsulent kan føre til. Disse skift i forståelse og praksis illustrerer, hvor signifikant menneskers daglige, kontekstuelle og konkrete bestræbelser på at forstå, hvad der sker omkring dem og handle på hensigtsmæssig vis, er, når man gerne vil forstå, hvordan strategi opstår og udvikles ud fra et strategi-i-praksis-perspektiv.

Tilfældets betydning

Det kunne her være oplagt at spørge, om Softwarevirksomheden så ikke blot er tilbage, hvor den startede, og om de tre ikke blot skulle have fulgt deres oprindelige intuition i stedet for at forsøge at udvikle samarbejdet med Charles, når de alligevel var ret sikre på, at det ville udvikle sig på denne måde? Og om samarbejdet med Charles ikke mere handler om daglig organisering, end det har noget med strategi at gøre? Med afsæt i det strategiperspektiv, der er anlagt i artiklen, vil det korte svar på disse spørgsmål være nej. For at kunne svare ja på disse spørgsmål ville man for det første forud-

sætte, at Ella, Christian og Sebastian tilbage i maj 2013 ville være i stand til at forudse, hvordan tingene så ud i foråret 2014. Ud fra et strategi-i-praksis-perspektiv vil denne viden ikke være mulig at besidde i maj 2013. Man kan have en masse forestillinger, ønsker og kvalificerede bud på, hvordan tingene kommer til at udvikle sig, som man handler ud fra og forsøger at realisere. Det havde de tre også i maj 2013, og de brugte også deres eksisterende viden til i fællesskab at finde ud af, hvordan det i de pågældende situationer ville være hensigtsmæssigt, attråværdigt og relevant at handle.

Disse forståelser af, hvad der er hensigtsmæssigt, attråværdigt og relevant, ændrer sig dog sideløbende med praksis og i tæt samspil med de mange forskellige konkrete hændelser, som de deltager i sammen og i relation med andre. Strategi er inden for dette strategi-i-praksis-perspektiv hele tiden på vej og udspringer af den praksis, som de tre deltager i, hvor de forsøger at forstå, hvad der sker både uforudset og forventeligt omkring dem og på den baggrund handle på måder, som de in-situ mener vil bringe dem tættere på en attraktiv fremtid.

Denne nysgerrighed og fokusering på de handlinger, der udspiller sig her-og-nu, og det at følge, hvordan de er med til at skabe og udvikle, hvad der senere forstås som strategisk, er en af forcerne ved strategi-i-praksis-perspektivet. Disse processer ville ikke have fået så megen opmærksomhed, hvis man i stedet, som *strategy-as-practice* foreskriver, primært havde fokuseret på at følge, hvordan en på forhånd fastlagt strategi forankres. Ved at følge, hvordan lederne i Softwarevirksomheden inkrementelt ændrer praksis og forståelse afhængig af de situationer, de befinder sig i, kan der åbnes for en anden forståelse af strategiske processer, der er tæt knyttet til daglig organisering.

Set i lyset af dette kan relationen til Charles ikke blot tilskrives noget organisatorisk, der er isoleret fra Softwarevirksomhedens øvrige aktiviteter og udvikling. De konkrete og kontekstuelle aktiviteter, som de tre udfører i samspil med Charles, spiller ind i og påvirkes af de øvrige aktiviteter og anden forståelse, der kontinuerligt er under konstruktion. Det bliver til handlinger og meninger, der gradvist fører en form for mønsterdannelse med sig, som gennem retrospektiv og relationel meningsskabelse understøtter, at aktiviteterne inden for mineindustrien tildeles strategisk betydning.

Mønsterdannelsen går blandt andet i retning af, at de tre opbygger en forståelse af, at der mellem deres softwaresystemer og tungere maskineri kan være et særdeles godt match, der er værd at forfølge. Denne forfølgelse udtrykkes blandt andet gennem Sebastians stigende interesse for andre industrier og brancher som eksempelvis kompressorer, hvor han gradvist både i praksis og gennem sine samtaler med os udtrykker et stigende ønske om at undersøge dette marked og forsøge at etablere nogle konkrete relationer. Den praksis, han her udtrykker, og som de øvrige to ledere støtter op

om, kan forstås som wayfaring, hvor de tre løbende forholder sig til, hvad der dukker op, og bruger det aktivt i deres forståelse af, hvordan der kan og skal handle. Dette medfører, at fokus og prioriteringer løbende udvikler sig afhængig af, hvad der foregår in-situ, relationelt og kontekstuel.

Ingold skriver: »... each story will take you so far, until you come across another that will take you further.« (2011: 162) Med dette in mente skabes der en forståelse af, hvor central en rolle praksis, wayfaring og momentan relationel meningsskabelse spiller, når man vil forstå strategi ud fra det perspektiv, der anlægges i denne artikel. Der skabes herigennem rum for at udforske, hvordan uforudsete og tilfældige handlinger håndteres og fra tid til anden bliver strategiske.

Ud fra casen fremgår det, at de hændelser, som Ella, Christian og Sebastian tolker som uforudsete og tilfældige, er hændelser, der ikke in-situ og kontekstuel stemmer overens med deres fælles opbyggede taget-for-givet-forestillinger, eksisterende viden og deres konkrete praksis. Muligheden for dermed at slå det uforudsete og tilfældige hen og fokusere på, hvad der på det givne tidspunkt allerede er meningsfuldt, hensigtsmæssigt og attråværdigt, er dermed altid til stede. Dette sker, fordi ikke alle i en organisation vil forstå og håndtere noget uforudset og tilfældigt på samme måde.

Nogle vil se store muligheder i det tilfældige og vil have lyst til at forfølge og eksperimentere med dette, hvorimod andre måske slet ikke vil bemærke det eller give det meget opmærksomhed. Dette føjer et ekstra lag af tilfældighed til tilfældighedsbegrebet og gør det endnu mere interessant at udforske ud fra et strategiperspektiv. For hvad var der sket, hvis ikke Christian havde taget telefonen den eftermiddag i maj? Hvad hvis han havde været på messe for vindindustrien i Tyskland, og det var en medarbejder, der havde taget telefonen og taget imod en besked, der var blevet lagt i bunken med øvrige beskeder, som Christian kunne kigge på, når han tre dage senere var tilbage på kontoret? Hvordan havde det medvirket til at udvikle Softwarevirksomheden?

Det vil der ikke være nogen, som vil være i stand til at udtale sig om, da denne praksis aldrig har fundet sted, og derved har Ella, Christian, Sebastian ikke taget del i en række daglige, kontekstuelle handlinger, hvor de i fællesskab med hinanden og andre har konstrueret forståelse og mening, der har ført til, at de kunne initiere handlinger, de i den givne situation har fundet relevante og hensigtsmæssige. Det er med et strategi-i-praksis-perspektiv kun muligt at forstå og udtale sig om de lokale mikroprocesser, der rent faktisk udspiller sig, da de i med- og modspil med mange andre lokale mikroprocesser løbende er med til at udvikle Softwarevirksomheden.

Dette medfører ikke en forståelse af, at det er rent held eller et tilfælde, at Softwarevirksomheden får placeret sig solidt strategisk som leverandør til mineindustrien, som de har i senforåret 2014. Det tilfældige forbliver ikke

tilfældigt, idet Ella, Christian og Sebastian løbende wayfarer og arbejder med at skabe rum for, hvordan de kan og skal håndtere denne uforudsete henvendelse fra Charles og deres lidt eksperimenterende indledende samarbejde med MAX. Igennem løbende at tage afsæt i den mening og forståelse, der in-situ, kontekstuel og relationelt kan skabes mellem de tre ledere og virksomhedens øvrige interessenter, udvikler de tre gradvist deres forståelse og de ændrer praksis.

Disse udviklinger medfører, at der inkrementelt og sideløbende arbejdes hen mod at bringe Softwarevirksomheden nærmere på mineindustrien som et primært fokusområde. Det sker inden for den periode, hvor vi har genereret data. Dette udtrykkes både gennem deres fælles bestræbelser på at skabe mening og gennem initiering af, hvad de forstår som hensigtsmæssige, relevante og attråværdige handlinger. Det strategiske fokus skabes derved gennem Ella, Christian og Sebastians aktive forhold til, hvad de præsenteres for af (indledningsvist) uforudsete og tilfældige hændelser og det samspil, der løbende udspiller sig mellem dem og virksomhedens øvrige interessenter og her i særdeleshed Charles. Udfaldet af dette er, at mineindustrien udvikler sig fra at være et enkeltstående eksperiment og en tilfældig og uforudset henvendelse fra en konsulent til at blive et signifikant og prioriteret strategisk indsatsområde i foråret 2014.

KONKLUSION

Denne artikel er et teoretisk og empirisk bud på, hvordan strategi kan forstås, hvis det udforskes ud fra et perspektiv, hvor tilfældighed, fortsat relationel menings-skabelse og wayfaring bruges som ramme. Det er et strategi-i-praksis-perspektiv, der delvist udspringer af strategy-as-practice samt emergenstænkning – og ikke mindst med tydelig inspiration fra en række teoretikere og deres arbejder inden for strategi-i-praksis. Det er på den måde et perspektiv, hvor strategi forstås som meninger og handlinger, der løbende opstår og udspringer af én lang række daglige, kontekstuelle og relationelle bestræbelser på at forstå, hvad der sker omkring en og initiere, hvad organisationsmedlemmer in-situ vurderer som hensigtsmæssige, fornuftige og attråværdige handlinger.

Strategi forstås her i høj grad som noget, der opstår og konstrueres mellem og af mennesker i deres daglige bestræbelser på at skabe og omsætte visioner og mål på hensigtsmæssige måder for at bringe, hvad de forstår som en attraktiv fremtid, tættere på dem. Det, som særligt understreges i det strategi-i-praksis-perspektiv, der anlægges i artiklen, er den nysgerrighed, der dedikeres til at forstå, hvordan her-og-nu-hændelser, som ledere forstår som tilfældige og uforudsete, spiller ind i og påvirker den måde, de relationelt og løbende er i færd med at udvikle organisationen.

Denne fortløbende udvikling af organisationen finder sted gennem en lang række af konkrete og kontekstuelle hændelser, hvor aktuelle udfordringer og problemstillinger forsøges håndteret. Dette sker gennem, at lederne relationelt forsøger at koble deres eksisterende erfaringer samt viden med det unikke og uforudsete, der udspiller sig i de konkrete situationer. Nye hændelser emergerer dermed fortløbende og bibringer dem nye forståelser, anden praksis og hidtil ukendt erkendelse. Gennem alt dette opstår der løbende og i perioder mønstre i handlinger og forståelse, der momentant forstås som strategiske, og som fastholdes så længe, ledere i samspil med hinanden og andre finder dem hensigtsmæssige og attråværdige.

Når vi i øvrigt udforsker Softwarevirksomheden gennem dens tiårige eksistens eller trækker andre virksomheder, vi tidligere har undersøgt, ind for at følge strategiske processer (Larsen & Rasmussen 2013; Larsen 2014), så er sådanne strategiske tilfældigheder også til at finde – netop som noget, der indledningsvist forstås som tilfældigheder. Samtidig anlægges der i artiklen et strategiperspektiv, der tildeler særlig opmærksomhed på tilfælde og uforudsete hændelser. Så handler det her ikke alene om noget, som bare én gang er sket i én lille virksomhed på ét tidspunkt og ét sted i verden?

En central pointe her er, at det gør det: Det er en særlig begivenhed. Men en anden lige så central pointe er, at mange strategiske begivenheder kan fortolkes på den vis – netop som enkeltstående unikke, uforudsete og tilfældige hændelser, der med tiden og gennem wayfaring samt relationel meningskabelse og handling bliver strategiske. Det, som er særligt interessant i forbindelse med denne tilgang til strategi, er, at ledelsen så at sige tager en sådan tilfældighed til sig, udvikler på den og i relation med andre gennem praksis bliver den til en potentiel betydningsfuld del af strategien. Netop denne evne til og nysgerrighed på at følge, hvordan strategi udspringer af og skabes gennem hverdagens praksis, hvor de involverede personer løbende opbygger ny viden om, hvordan konkrete hændelser kan forstås og skal håndteres på hensigtsmæssig, meningsfuld og relevant vis, er et særkende ved det strategi-i-praksis-perspektiv, der anvendes i artiklen.

Det er netop ved at bringe dette udforskende fokus på tilfældigheders betydning i strategiprocesser, at det her anlagte strategi-i-praksis-perspektiv kan berige og udvide eksisterende proces- og praksisforankrede forståelser af strategi. Fordi det er en tilgang til strategi, hvor på forhånd skabte forestillinger om, hvad der vil få strategisk betydning, tilsidesættes til fordel for en nysgerrighed på, hvad der ud af håndteringen af hverdagens multiple og uforudsigelige daglige handlinger retrospektiv og gennem relationel meningskabelse rent faktisk får strategisk betydning. Vi håber, at denne artikel vil inspirere andre procesorienterede strategiforskere og –praktikere til at deltage i videre udforskning af, hvordan tilfældige og uforudsete hændelser påvirker strategiske processer i praksis.

TAK

Forfatterne vil gerne takke de tre anonyme reviewere for deres konstruktive og relevante feedback og kommentarer til tidligere udgaver af denne artikel. Disse review har i høj grad været med til at udvikle og styrke argumentationen og pointerne i artiklen. Derudover sendes også en stor tak til kolleger ved forskningsgruppen FIRM på Aalborg Universitet for deres indvirken i dette projekt og for sparring og udvikling af de ideer og tanker, der præsenteres og diskuteres i artiklen.

REFERENCER

- Alvesson, M. og D. Kärreman, (2000) Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36: 136–158.
- Alvesson, M. & K. Sköldbërg (2009) *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, London: SAGE.
- Alvesson, M. & S. Sveningsson (2008) *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, London: Routledge.
- Bakhtin, M.M. (2006) *The Dialogic Imagination – Four Essays*, Austin: University of Texas Press.
- Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning*, Vol. 30:26–49.
- Balogun, J. (2007) The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality, *European Management Journal*, Vol. 25, No. 2: 81–91
- Balogun, J., C. Jacobs, P. Jarzabkowski, S. Mantere & E. Vaara (2014) Placing Strategy Discourse in Context: Socio- materiality, Sensemaking and Power, *Journal of Management Studies*, Vol. 51, No. 2:175–201
- Balogun, J., P. Jarzabkowski & E. Vaara (2011) Selling resistance and reconciliation: A critical discursive approach subsidiary role evolution in MNE's, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42: 765–786
- Balogun, J. & G. Johnson (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 11: 1573–1601
- Barry, D. & M. Elmes (1997) Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2: 429–452.
- Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago: University of Chicago Press
- Benson, J. K. (1977) Organizations: A Dialectic View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22: 1–21.
- Berger P. & T. Luckmann (1966) *The Social Construction of Knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, NY: Doubleday.
- Chia, R. & R. Holt (2006) Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective, *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5: 635–655
- Chia, R. & R. Holt (2008) *Strategy as wayfinding*, Paper for the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, June 2008.
- Chia, R. & R. Holt (2009) *Strategy Without Design, The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Clarke, I., W. Kwon & R. Wodak (2011) A Context-sensitive Approach to Analysing Talk in Strategy Meetings, *British Journal of Management*, Vol. 23, No. 4: 455–473

- Clegg, S.R., C. Carter & M. Kornberger (2008) Strategy as Practice? *Strategic Organization*, Vol. 6: 83–99.
- Corradi, G., S. Gherardi & L. Verzalloni (2010) Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?, *Management Learning*, Vol. 41, No. 3: 265–283.
- Cunliffe, A.L. & M. Eriksen (2011) Relational leadership, *Human Relations*, Vol. 64, No. 11: 1425–1449.
- Fenton, C. & A. Langley (2011) Strategy as Practice and the Narrative Turn, *Organization Studies*, Vol. 32, No. 9: 1171–1196.
- Gergen, K. J. (2001) *Social Construction in Context*, London: SAGE Publications
- Gergen, K.J. (2005) *Virkelighed og relationer. Tanker om sociale konstruktioner*, Viborg: Dansk Psykologisk Forlag
- Gergen, K. (2009) *Relational Being. Beyond Self and Community*, Oxford: Oxford University Press.
- Gelsing, L. (2012) *Innovation i danske virksomheder*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gjerding, A. N. (2013) *Ledelse i moderne organisationer*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Golsorkhi, D, L. Rouleau, D. Seidl & E. Waara (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hosking, D.M., K.J. Gergen & H.P. Dachler (1995): *Management and Organization: Relational alternatives to individualism*, Aldershot: Avebury
- Ingold, T. (2008) *Lines. A Brief History*, Chippenham: Routledge.
- Ingold, T. (2011) *Being Alive. Essays on movement, knowledge and description*, London: Routledge.
- James, W. (1909/1985) *A Pluralistic Universe*, New York: Longmans, Green & Co.
- Jarzabkowski, P, J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The challenge of practice perspective, *Human Relations*, Vol. 60, No. 5: 5–27.
- Jarzabkowski, P. & S. Kaplan (2014) Strategy tools in-use: A framework for understanding »technologies of rationality« in practice, *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2270
- Jarzabkowski, P. & P. Spee (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No.1: 69–95.
- Jarzabkowski, P., P. Spee & M. Smelts (2013) Material artefacts practices for doing strategy with 'stuff', *European Management Journal*, Vol. 31, No. 1: 41–54
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin & R. Whittington (2007) *Strategy as practice Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press
- Kornberger, M. (2013) Disciplining the future: On studying the politics of strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol., 29: 104–107
- Larsen, M.V. (2014) *Strategising through organizing. The significance of everyday relational sensemaking*, Chagrin, OH: World Share Books.
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2012) Nye vilkår for ledelse – Strategisk ledelse set i et praksisperspektiv, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 1/2012: 7–21.
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (2013) *Strategisk ledelse som meningskabende processer*, Gylling: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, M.V. & J.G. Rasmussen (red.) (2014) *Relationelle perspektiver på ledelse*, København: Hans Reitzels Forlag
- Mead, G.H. (2005) *Sindet, selvet og samfundet*, Århus: Akademisk Forlag.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9: 934–948.

- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 257–272.
- Ospina, S.M. & M. Uhl-Bien (2012) *Advancing Relational Leadership Research, A dialog between perspectives*, Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Pettigrew, A.M. (1985) *The avakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1992) The character and significance of strategy process research, *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 5–16.
- Regnér, P. (2003) Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1: 57–82
- Schütz, A. (1972) *The Phenomenology of the Social World*, Evanstone: Northwestern University Press.
- Shotter, J. (2005) Inside the Moment of Managing: Wittgenstein and the Everyday Dynamic of Our Expressive-Responsive Activities, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 1:113–135.
- Shotter, J (2006) Understanding Process From Within: An Argument for ‘Withness’-Thinking, *Organization Studies*, Vol. 27, No. 4: 585–604.
- Shotter, J (2010): *Social Construction on the Edge. ‘Withness’-Thinking & Embodiment*, Chargin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Shotter, J. (2011/2012) More than cool reason: ‘Withness’-thinking or ‘systemic thinking’ and ‘thinking about systems’, *International Journal of Collaborative Practices*, Vol. 3, No. 1: 1–13.
- Sztompka, P. (1993) *The Sociology of Social Change*, Oxford: Blackwell Publisher.
- Tsoukas, H. & R. Chia (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5: 567–582.
- Uhl-Bien, M (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6: 654–676
- Vološinov, V. (1927/1973) *Marxism and the Philosophy of Language*, Harvard: Harvard University Press.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, Vol. 27: 613–634.

SAMMENDRAG

Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet arbejder inden for en dynamisk udviklingsretning i strategiteori og strategisk ledelse, som i de seneste år er særdeles aktivt, og som benævnes strategi-i-praksis. Denne retning har udgangspunkt i processyn på strategi og i Strategy-as-Practice og søger at videreudvikle og reformulere forståelsen af strategi i praksis. Den er funderet i en socialkonstruktivistisk ontologi og lægger særlig vægt på, hvordan strategi opstår og udspringer af hverdagens handlinger, hvor de involverede personer i samspil med hinanden løbende opbygger forståelser af de hændelser, der udspiller sig omkring dem, og finder frem til, hvordan det vil være meningsfuldt og relevant at handle. Det er en strategiforståelse, der bygger på nysgerrighed om, hvad der ud af hverdagens multiple og uforudsigelige daglige handlinger i retrospektiv og gennem relationel meningskabelse får strategisk betydning.

Artiklens starter med en teoretisk gennemgang af strategisk emergens og proces, følger derefter udviklingen op til i dag, kobler et »uforudsigeligheds-perspektiv« til dagens teoretiske diskussioner og videreudvikler herigennem strategi i praksis. Denne teoretiske diskussion følges af en analyse af en toårig strategisk udvikling i en videnintensiv, mindre softwarevirksomhed, hvor et uforudsigeligt tilfælde får afgørende betydning for virksomhedens strategi og placering på markedet. Dette lægger op til den afsluttede diskussion af nogle af de implikationer, dette tilfældigheds- og uforudsigeligheds-perspektiv har teoretisk, herunder at denne udviklingsretning inden for strategisk teori ikke kun er tæt koblet til praksis, men også i stigende grad henter sin inspiration fra relationelle perspektiver.

ABSTRACT

Strategy as the exploitation of coincidences works within a dynamic trend in the development of strategic theory and strategic management that during the last years is very active and is called strategy in practice. The perspective has its starting point in a process view and in Strategy-as-Practice and tries to further develop and reformulate how strategy in practice can be understood. It is based on a social constructionist ontology and focus on how strategy arises out the activities of everyday where the persons involved in collaboration continuously construct understandings of the activities around them and find out how it could be meaningful and relevant to act. This is an understanding of strategy that builds on curiosity on what in the handling of everyday multiple and unpredictable actions, retrospectively and through relational construction of meaning gets strategic importance.

The article begins with a theoretical presentation of strategic emergence and process, follows the development up to date, couples a perspective of coincidence into the ongoing theoretical discussions, and develops in this way strategy-in-practice further. This theoretical discussion is followed by an analysis of a two year long strategic development in a knowledge intensive small software firm where an unpredictable coincidence has decisive importance for the firm strategy and its markets position. This introduces the final discussion of some of the implications this coincidence and unpredictability perspective create theoretically and, as part of this that this direction within strategic theory not only is related to practice, but increasingly gets inspiration from relational perspectives.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Mette Vinther Larsen, Institut for Økonomi & Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg Øst, Danmark, mvl@business.aau.dk, 004599408253.

Mette er kandidat i strategi og organisation, ph.d. og universitetslektor og forsker og underviser inden for strategi, ledelse og kommunikation. Hun er medlem af FIRM forskningsgruppen i Institut for Økonomi og ledelse og tilknyttet Center for Læring i Institut for Læring, ved Aalborg Universitet. Hun har bl.a. skrevet *Strategizing through organizing – the significance of everyday relational sence-making*, som i 2013 blev udgivet på World Share Books /TAOS.

Hun har endvidere sammen med Jørgen Gulddahl Rasmussen i 2013 udgivet *Strategisk ledelse som meningsskabende processer*, på Jurist- og Økonomforbundets Forlag, og i 2014 redigeret *Relationelle perspektiver på ledelse*, på Hans Reitzels Forlag.

Jørgen Gulddahl Rasmussen, Institut for Økonomi & Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg Øst, Danmark, jgr@business.aau.dk, 004599408246.

Jørgen er kandidat i organisation, ph.d. og professor og forsker og underviser inden for strategi, ledelse og organisering. Han er medlem af FIRM forskningsgruppen i Institut for Økonomi og ledelse og tilknyttet Center for Læring i Institut for Læring, ved Aalborg Universitet. Han har ud over de bøger, der er nævnt ovenfor, gennem en længere årrække publiceret inden for ledelse, organisation og strategi.



Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse

BERIT SUND OG RUNE LINES

Nøkkelord: kulturtilpasset ledelse, norsk ledelse, ledelsesfilosofi, implisitt ledelsesteori

Keywords: culturally adapted leadership, Norwegian leadership style, Norwegian leadership philosophy, implicit leadership theory

INNLEDNING

I de fleste land, deriblant Norge, dukker det tidvis opp en debatt om hva som er særtrekk ved landets måte å lede bedrifter og organisasjoner på, samt om og på hvilken måte disse særtrekkene er effektive i den gjeldende kulturelle konteksten. Felles for mange av debattene er at de gjerne dør ut etter en tid, delvis fordi en mangler et solid kunnskapsgrunnlag, helst forskningsbasert, for å besvare disse spørsmålene på en noenlunde sannferdig måte (Madsen og Albrechtsen 2008). I dette henseende er den norske debatten særlig dårlig stilt, fordi det finnes lite komparativ forskning på særtrekk ved norsk ledelse sammenlignet med ledelse i andre land. Selv i forhold til våre nærmeste naboland, Sverige og Finland, skiller Norge seg ut negativt fordi ingen norske forskningsmiljøer deltok i den siste multinasjonale forskningsinnsatsen på kulturtilpasset ledelse, kjent under akronymet GLOBE.

Flere parter kunne ha nytte av mer kunnskap om hva som utgjør «norsk ledelse», og om denne særegne formen for ledelse er effektiv eller ineffektiv. Enda mer grunnleggende er det av interesse for flere parter å vite om en overhodet kan påvise en særegen norsk lederstil. Kanskje er det slik at ledelse i Norge ligner til forveksling på ledelse i andre land. To slike parter er praktiserende ledere, samt lærere som underviser nye generasjoner i ledelse. Begge parter står overfor det dilemma at majoriteten av forskningen man kan dra på for å få innsikt i ledelse, er utført av angloamerikanske forskere (fra USA, Canada, UK, Australia og New Zealand) som studerer angloamerikanske organisasjoner (Chin 2010). Dersom respons på ledelse i vesentlig grad er

kulturbetinget, svekkes mye av grunnlaget for å overføre forskningsbasert kunnskap om ledelse via undervisning. I ytterste konsekvens kan denne aktiviteten føre til verdiforringelse fordi den bidrar til å drive ut mer effektive, kulturtilpassede måter å opptre som leder på.

Den krysskulturelle ledelsesforskningen indikerer, som man kanskje kan forvente, at ledelsesprosesser karakteriseres av både universelle og kulturspesifikke elementer. Med andre ord fins det sider ved ledelse som går igjen på tvers av kulturer, men også sider som er unike for den enkelte kultur og som kan ses på som en refleksjon av institusjoner, grunnantakelser, normer og verdier som særpreger kulturen. I en norsk kontekst tenker vi på de kulturspesifikke elementene, samt en eventuell særegen kombinasjon av slike elementer med universelle elementer, som «Naturlig Norsk Lederskap» (NNL). Vi benytter betegnelsen NNL fordi dette er sider ved ledelse i Norge som er fremkommet gjennom interaksjon mellom ledelse og kultur, heller enn ledelse basert på formalisert forskningsbasert kunnskap som formidles gjennom spesialisert lederutdanning.

To grunnleggende spørsmål knyttet til NNL, dersom et slikt fenomen lar seg påvise, er (i) hva kjennetegner denne måten å lede på, og hvordan er slik ledelse forskjellig fra ledelseskonsept vi kjenner fra den internasjonale forskningen på ledelse, og (ii) er den effektiv, i så fall på hvilke måter? Begge spørsmål må besvares før en kan ta stilling til om det er verdt bryet å forsøke å beskytte den. Utrydningstruet betyr ikke nødvendigvis verneverdig. En konklusjon fra forskning på ledelse i andre land er imidlertid at kulturtilpassning er effektivt, og at hovedsakelig positive effekter av kulturtilpassning er påvist (for eksempel Dorfman mfl. 2012). Dette skaper forventninger til at også NNL kan være effektivt, og at en derfor bør utvise forsiktighet med å fremprovosere forandring i måten ledere opptre på (se også Hofstede 2001 for et lignende syn). I denne artikkelen behandler vi primært det første spørsmålet, delvis fordi besvarelse av effektivitetsspørsmålet forutsetter mer presis kunnskap om hva NNL består av.

KULTURENS KONSEKVENSER

Kultur defineres av Hofstede (1980) som en kollektiv programmering av sinnet som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra personer fra en annen (s. 9). I likhet med andre forskere ser Hofstede på verdier som det mest grunnleggende ved en kultur, og andre kulturelementer betraktes i hovedsak som en konsekvens av verdisystemene som deles i en kultur. På denne måten er også observerbar adferd, ritualer og observerbare systemer deler av kulturbegrepet, men disse elementene ses på som refleksjoner av underliggende og uobserverbare verdier. Dermed er også observerbare forskjeller i adferd og symboler mellom to kulturer å forstå som konsekvenser

av forskjeller i de underliggende verdisystemene til de to kulturene. Kryskulturell forskning på organisasjonsadferd og ledelse har i stor grad fulgt denne konseptualiseringen, og fokusert på verdier som sin primære forklaringsfaktor for observerte forskjeller i ledelse og andre arbeidsrelaterte fenomen (Gelfand, Erez og Aycan 2007; Hofstede 1980, 2001, 2010; House mfl. 1997, 2006). I dette paradigmat presenteres kultur som et flerdimensjonalt fenomen fordi det vanlige er å presentere kulturer ved hjelp av verdisystemer bestående av hierarkisk ordnede kulturelle verdier. Antall og innhold i verdidimensjonene varierer noe, men felles for alle er at de gir mulighet til å beregne kulturell avstand i et flerdimensjonalt rom, samt å danne klynger av relativt like kulturer basert på innbyrdes avstand mellom klyngemedlemmene sammenlignet med medlemmer av andre klynger. På denne måten dannes kulturelle regioner, og grunnhypotesen er ofte at medlemmer av disse regionene også er relativt like i måten de opptrer på i en arbeidskontekst, samt hvordan individer fra disse kulturene responderer på ulike sider ved organisasjon og ledelse. For eksempel dannes det fra GLOBE-dataene en nordeuropeisk klynge bestående av Sverige og Finland. I anvendt forskning blir ofte disse to landene antatt å respondere nokså likt på ulike måter å lede på (f.eks. Mittal og Dorfman 2012).

Dette kalles universelle og kulturavhengige lederstiler i litteraturen (House mfl. 2002), og enkelte forskere har også tatt til orde for et enda mer nyansert syn på dette fordi noen såkalte universelle karakteristika ved lederstil må ventes å variere noe på tvers av kulturer selv om den underliggende verdien er den samme (f.eks. Bass 1997). Vi nevnte i innledningen at hovedmengden av ledelsesforskning er angloamerikansk ettersom den er utført av angloamerikanske forskere som studerer angloamerikanske organisasjoner, og denne forskningen anerkjenner i liten grad at kultur kan tenkes å virke inn på effekten av ledelse, selv om det vektlegges i flere og flere akademiske artikler at kultur er en viktig faktor for å forstå lederstil og organisatorisk suksess (f.eks. Adler 1983; Tsui, Nifadkar og Ou 2007; Muczyk og Holt 2008; Rockstuhl mfl. 2012). Altså kan man hevde at hovedstrømmen innen ledelsesforskningen dreier seg om ledelse som et universelt fenomen, og ignorerer det faktum at ledelse ikke skjer i et vakuum, men kan tenkes å modereres av ulike faktorer (Blair og Hunt 1986; Hunter, Bedell-Avers og Mumford 2007), som for eksempel kultur. Med andre ord er tendensen at det forskes på ulike lederstiler og deres mulige utfall, uten at kultur anerkjennes som en moderator i dette utfallet. Flere forskningsbidrag har i den senere tid forsøkt å bøte på dette gjennom å teste i ulike kulturer ledelseskonsept som i utgangspunktet var utviklet uten tanke for eventuelle kontekstuelle effekter, for å avdekke hvorvidt kultur faktisk modererer lederstilens effekt. For eksempel undersøkte Gibson og Marcoulides (1995) hvorvidt autokratisk, benevolent-autokratisk, konsulterende, deltakende, konsensusbasert og lais-

sez-faire lederstil kunne generaliseres til å fungere også i Norge, Sverige og Australia, og fant svært små forskjeller mellom landene. Bass (1997) trekker på lignende studier på transaksjons- og transformasjonsledelse i ulike kulturer, og konkluderer med at disse lederstilene er universelle, men at måten de utøves på, kan tilpasses kultur fordi kultur, gjennom verdier, modererer forholdet mellom leder og medarbeider. Dette kan betraktes som eksempler på at ledelse både har aspekt som fungerer universelt og som fungerer kun innen vise kulturelle kontekster ved at kultur virker som en moderator på forholdet mellom lederstil og utfall.

Som vi skisserte i innledningen, så finnes det krefter som styrer prioriteringer og adferd mot former for ledelse som er identifisert og påvist å være effektive i angloamerikanske organisasjoner. Disse kreftene inkluderer forskningsbasert undervisning i ledelse, bruk av ledelseskonsulenter og formaliserte ledelsesutviklingsprogram, og globaliseringen av eierskap. Disse kreftene blir delvis motvirket av tre prosesser som trekker ledere mot kulturtilpasning. Nettoeffekten av disse prosessene er lite undersøkt, men mange ser ut til å frykte at den samlede effekten av de tre første er sterkere enn de tre siste, slik at tendensen er i retning av avdrift fra kulturtilpasning. De tre prosessene som virker i retning av kulturell tilpasning, er akkulturering av ledere, erfaringsbasert læring om medarbeiderreaksjoner og sammenhenger mellom lederadferd og verdiskapning/verdiforringelse via ansattes respons på lederadferd, og legitimitetssøking via tilpasning til lovverk, normer og verdier på samfunnsnivå (Mustafa og Lines 2013). Den relative styrken av disse tre prosessene er lite undersøkt, men Mustafa og Lines (2013) antyder hvordan den avhenger av hvilken konfigurasjon av verdier som kjennetegner kulturen.

Hovedpremisset i den krysskulturelle ledelsesforskningen er at effektivitet og måloppnåelse i betydelig grad er et resultat av at leder opptrer i tråd med kulturens verdisystem. Men hvordan er det så kultur modereerer effekten av ledelse? Vi nevnte tidligere at ulike kulturer legger vekt på ulike verdier. Fordi disse verdiene bidrar til å definere hva som er rett og galt, ønskelig og uønskelig, for både ledere og medarbeidere, er det å vente at ulike lederstiler vil oppfattes på forskjellige måter i ulike kulturer, og at ikke alle lederstiler vil være like effektive i alle kulturer. Altså kan ledelse hevdes å være høyst subjektivt, og dette er utgangspunktet for en strømning i litteraturen som forsøker å forklare hvordan noen mennesker blir oppfattet som ledere ved å fokusere på kognitive prosesser (se f.eks. Shaw 1990; Lord og Maher 1991; Offerman, Kennedy og Wirtz 1994; Gerstner og Day 1994). Kjernen i dette perspektivet er at vi mennesker har begrenset kognitiv kapasitet, noe som er problematisk i en verden der vi har tilnærmet ubegrenset tilgang på informasjon. For å hanskens med dette problemet utvikler vi over tid og gjennom erfaring kognitive kategorier som vi bruker til å sortere

informasjon om omgivelsene. En slik kategori inneholder et sett prototyper som representerer hovedtrekk ved kategoriens medlemmer (Shaw 1990). I en situasjon der man behøver å sortere informasjon for å bestemme seg for om en person bør aksepteres som en leder eller ikke, kan prototype bestå av lederadferd, verdier, holdninger, og personlighetstrekk (Dorfman og House 2004). Når man vurderer om en annen person er en leder eller ikke, måler man personen opp mot en prototype som består av typiske lederattributter, og sannsynligheten for at denne personen oppfattes som en leder, er større jo større overlapp det er mellom ens lederprototype og bildet man har dannet seg av personen (Gerstner og Day 1994). Vi mennesker utvikler implisitte ledelsesteorier (Lord og Maher 1991) som beskriver hvem vi synes en passende leder er, hvilke typer adferd denne personen utviser, og også hvordan vi mener en upassende leder er. Flere studier antyder at implisitte ledelsesteorier er særlig viktige i forhold til medarbeideres forventninger til ledere, og at disse kan være ulike i forskjellige kulturelle grupper, noe som påvirker effektiviteten til ulike lederstiler (Offerman mfl. 1994). En praktisk implikasjon av dette er at en leder som ønsker å være effektiv, bør ta stilling til hvilke lederprototyper eller implisitte ledelsesteorier som er rådende i nasjonalkulturen som hun leder i. GLOBE-prosjektet har resultert blant annet i en oversikt over hvilke implisitte ledelsesteorier som er herskende i ulike kulturer, kalt CLT (eng. culturally endorsed implicit theory of leadership), og det foreslås at denne kunnskapen kan brukes til å velge ut ledere på grunnlag av matchen mellom deres lederattributter og verdier og de som er rådende i den fremmede kulturen (Dorfman og House 2004), for å oppnå mest mulig effektiv ledelse.

Norsk ledelse

Man kan altså forvente at bildet av ledelse i Norge er farget av den norske kulturen, som et resultat av akkultureringsprosesser av ledere, erfaringsbasert læring hos ledere, og institusjonelle prosesser. Den norske ledelsesforskningen føyer seg inn i en større tradisjon der man de siste tiår har studert lederstil i de skandinaviske landene under samlebetegnelsen skandinavisk eller nordisk ledelse, og typisk beskrives denne formen for ledelse som mykere, med mindre vekt på hierarki og mer vekt på deltakelse og demokrati, enn det som kjennetegner ledelse innen den angloamerikanske tradisjonen (se f.eks. Byrkjeflot 2001; Schramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind 2005). Som nevnt i avsnittet om kultur fins det mange fellestrekk mellom de respektive skandinaviske kulturer, noe som rettferdiggjør studiet av skandinavisk ledelse og også praksisen med å omtale skandinavisk ledelse og norsk ledelse som om det var det samme. Men samtidig viser den krysskulturelle ledelsesforskningen (f.eks. Hofstede og GLOBE) at det eksisterer kulturelle forskjeller

også mellom de skandinaviske landene, og at forskjellene forplanter seg til lederstil, slik at man faktisk har ulike tilnærminger til ledelse i disse landene. Disse tilsynelatende motstridende funn kan forklares med at oppfatningen av ledelse i høyeste grad er avhengig av øyet som ser: Sett utenfra er det å forvente at skandinavisk kultur og dermed også ledelse fremstår som enhetlige konsept, mens det fins anekdotisk bevis (se f.eks. Weiss 2006) fra personer med jobberfaring fra ulike skandinaviske land som tyder på at ledelse faktisk kan oppleves som dramatisk forskjellig i henholdsvis Danmark, Sverige og Norge. Med andre ord er det relevant å ha en forståelse av også hvordan ledelse utøves i de respektive skandinaviske land.

Som Grenness (2012) bemerker, fins det flere gode studier av ledelse i Norge, deriblant Andersen, Baustad og Sørsveen (1994), Byrkjeflot (2002), Colbjørnsen (2004), Rønning mfl. (2013), Sørhaug (1996, 2004) og Trygstad og Hagen (2007). I tillegg til kultur trekker denne forskningen frem de historiske og institusjonelle forhold som er unike for Norge, som en primær forklaringsfaktor for hvorfor ledelse ser annerledes ut her enn i Danmark og Sverige (se f.eks. Byrkjeflot 2001, 2002). Sentralt her står den norske arbeidslivsmodellen. Kjennetegnet av trepartssamarbeid, høy organiseringsgrad og sterke arbeidstakerrettigheter bidrar den til å definere rammene for tilnærmingen til ledelse (Trygstad og Hagen 2007) og tvinger frem en lederstil som kan beskrives som demokratisk og deltakende. Man kan imidlertid argumentere for at også skandinavisk, svensk og dansk ledelse kan beskrives med samme ord, og en svakhet ved de nevnte studier av norsk ledelse er at de i liten grad tar for seg hva det er som faktisk er unikt norsk ved den type ledelse de beskriver, og at de heller ikke i særlig grad er opptatt av hva det er som fører til denne ledelsen (Grenness 2012). De fokuserer heller ikke på å identifisere hvilke komponenter som sammen utgjør norsk lederstil, og hvordan denne typen lederstil er lik eller ulik lederstiler som er etablerte i ledelseslitteraturen. For eksempel bidrar den ferskeste empiriske studien (Rønning mfl. 2013) med en bedre forståelse av hvem den norske lederen er, og hans/hennes hverdag, men den tar i liten grad for seg spørsmål knyttet til hvordan disse aspektene er unike i den norske kulturelle konteksten relativt til andre kulturer, og hvilke utslag dette gir i den faktiske lederstilen. I en annen fersk bok om norsk ledelse (Bru 2013) gjør man et forsøk på å beskrive detaljene ved norsk lederstil i større grad, men gjør dette på grunnlag av et knippe ledes anekdoter om egen lederstil. Eksisterende forskning gir oss altså et visst bilde av hvordan ledelse fungerer og ser ut i Norge, men dette bildet mangler fremdeles de detaljer og nyanser som er nødvendige for at vi skal forstå hva som er unikt og eventuelt verdifullt ved denne formen for ledelse. I denne artikkelen kartlegger vi hva som kjennetegner det vi kaller for Naturlig Norsk Ledelse, og beskriver hva som skiller denne formen for ledelse fra konsepter man kjenner fra den internasjonale ledelsesforskningen.

METODE

Datainnsamling

Den dominante metodebruken i den krysskulturelle forskningen på ledelse er etablerte måleskalaer som kartlegger likheter og forskjeller mellom ledelse i ulike nasjonalkulturer. Men ettersom det har vært gjort svært lite empirisk forskning på norsk ledelse, og man dermed har en svært begrenset forskningsbasert kunnskap om hvilket innhold denne lederstilen har, vurderte vi det som passende å benytte en induktiv tilnærming for å generere en beskrivelse av norsk lederstil, som siden kunne sammenlignes med etablerte lederstiler fra litteraturen. Denne tilnærmingen har også en fordel ved at man unngår et grunnleggende problem ved bruk av etablerte måleskalaer, nemlig at de kan gi en kulturell skjevhet i funn fordi de i hovedsak er utviklet av angloamerikanske forskere på grunnlag av data fra angloamerikanske organisasjoner. En viktig styrke ved kvalitative data versus kvantitative er at de er rike, holistiske og kan gi et innblikk i konteksten og kompleksiteten som omgir fenomenet man studerer (Miles og Huberman 1994), noe vi anså som viktig i lys av den kulturelle skjevheten i den eksisterende forskningen på ledelse.

Vår metodologi er bygget rundt dybdeintervjuer med respondenter med ulik kulturell bakgrunn, i tillegg til erfaring fra det norske arbeidslivet, som dermed forventes å være i særlig god stand til å identifisere det som måtte være unikt med norsk lederstil. Dermed føyer vi oss inn i en forskningstradisjon der idealet er å bygge kunnskap om et fenomen gjennom teoretisk eller målrettet utvelgelse (eng. theoretical sampling, purposeful sampling), altså der man håndplukker caser for datainnsamling først og fremst på grunnlag av i hvilken grad man forventer at de vil gi innsikt i fenomenet, og ikke i hvilken grad resultatene er statistisk generaliserbare (f.eks. Corbin og Strauss 2008; Corley og Gioia 2004; Eisenhardt 1989; Miles og Huberman 1994). Men for å øke tilliten til våre funn valgte vi å inkludere caser fra ulike kontekster (her: tre organisasjoner i tre ulike bransjer), noe som er vanlig praksis i ledelsesforskningen (Bryman 2004). I tråd med GLOBE-studien valgte vi organisasjoner fra de tre bransjene finans, telekommunikasjon og matvareproduksjon, da disse anses å være ulike med hensyn til trekk som kan tenkes å påvirke ledelse, som for eksempel endringstakt og eksternt press (se Brodbek mfl. 2004). Vi stanset datainnsamlingen etter å ha intervjuet respondenter fra én organisasjon i hver bransje, fordi teoretisk metning ble oppnådd. Dybdeintervju ble valgt som metode foran for eksempel direkte observasjon eller studier av skriftlig materiale fordi vi søkte å kartlegge implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse hos respondentene, altså respondentenes oppfatninger om hvem passende ledere er og hva slike per-

soner gjør. Bruk av dybdeintervju tillot oss å la respondentene selv uttrykke dette med minimal innblanding fra intervjuerne, mens metoder som for eksempel direkte observasjon fordrer en større grad av tolkning dersom de skal benyttes til å kartlegge implisitte ledelsesteorier. Dette kan tenkes å gi innblikk i forskernes implisitte ledelsesteorier snarere enn respondentenes.

I hver organisasjon søkte vi respondenter på to hierarkiske nivå: mellomledere og medarbeidere. I ledelseslitteraturen, for eksempel i GLOBE-studien, er mellomledere ettertraktede respondenter fordi de anses som både sendere og mottakere av ledelse. Vi betrakter den iboende muligheten for «single source bias» som en svakhet ved den eksisterende litteraturen, og anså det som viktig å opparbeide et så komplett bilde som mulig av norsk ledelse ved å innhente også medarbeideres meninger om og vurderinger av ledernes adferd. Dermed endte vi opp med en respondentgruppe bestående av to hierarkiske nivå og med tre ulike kombinasjoner av norsk og internasjonal arbeidserfaring (tabell 1).

Tabell 1: Oversikt over respondenter

| HIERARKISK NIVÅ | KULTURELL BAKGRUNN | | | TOTALT |
|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------|
| | Norsk med utenlandsk arbeidserfaring | Utenlandsk med norsk arbeidserfaring | Norsk med norsk arbeidserfaring | |
| Leder | 11 (4,4,3) | 7 (1,6,0) | 8 (2,3,3) | 26 |
| Medarbeider | 5 (2,2,1) | 7 (5,2,0) | 4 (2,0,2) | 16 |
| Sum | 16 | 14 | 12 | 42 |

Tall i parentes angir antall respondenter i henholdsvis bedrift 1, 2 og 3.

Fra vår grounded theory-inspirerte tilnærming til datainnsamlingen følger det at også analysen bør være av induktiv natur, og den normale prosedyren for å besvare forsknings spørsmål innen denne tilnærmingen (f.eks. som beskrevet av Locke 2001 og Corbin og Strauss 2008) er å starte med data, skape konseptuelle kategorier som kaster lys på fenomenet man er interessert i, og kontinuerlig sammenligne nye data med de konseptuelle kategoriene og på grunnlag av denne sammenligningen kombinere kategorier som overlapper, eller lage nye kategorier der de eksisterende ikke er dekkende for data. Prosessen stanses når man anser at teoretisk metning (eng. theoretical saturation) er oppnådd.

RESULTAT

I dette avsnittet rapporterer vi innsikten i norsk lederstil som vi fikk fra intervjuene. Tabell 2 sammenfatter vår organisering, reduksjon og tolkning av data fra intervjuene, og viser hvordan vi konseptualiserer det vi har valgt

å kalle «Naturlig Norsk Ledelse». Fra vår grounded theory-inspirerte tilnærming til datainnsamlingen følger det at også analysen bør være av induktiv natur, og den normale prosedyren for å besvare forskningsspørsmål innen denne tilnærmingen (f.eks. som beskrevet av Locke 2001 og Corbin og Strauss 2008) er å starte med data, skape konseptuelle kategorier som kaster lys på fenomenet man er interessert i, og kontinuerlig sammenligne nye data med de konseptuelle kategoriene og på grunnlag av denne sammenligningen kombinere kategorier som overlapper eller lage nye kategorier der de eksisterende ikke er dekkende for data. Prosessen stanses når man anser at teoretisk metning (eng. theoretical saturation) er oppnådd. Ved å organisere funn på tre ulike aggregeringsnivå får man en forståelse av hvordan de overordnede tema stod ut blant våre data og ble raffinert gjennom analysen. Vi vil nå bryte hvert paraplybegrep ned i dets hovedkomponenter.

Tabell 2: Modell for datareduksjonsprosessen

| Paraplybegrep | Begrep | Tema brukt i koding | Eksempel på spørsmål i intervjuguide |
|---------------|--|---|---|
| Lederatferd | Fremmer liten avstand mellom leder og ansatt | <ol style="list-style-type: none"> 1. Få synlige statusforskjeller 2. Forventning om at kommunikasjon skjer like mye bottom-up som top-down 3. Lite negativ feedback | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan går din leder frem for å lede deg / hvordan går du frem for å lede dine ansatte? 2. Hvor selvstendig forventer din leder at du skal være / hvor selvstendig forventer du at dine ansatte skal være? 3. Hvordan er det å bli ledet av en norsk leder sammenlignet med en utenlandsk leder? 4. Hvordan vil du beskrive «norsk» ledelse? |
| | Involverer medarbeidere aktivt | <ol style="list-style-type: none"> 1. Medarbeider utarbeider egne mål 2. Medarbeider deltar i leders beslutninger 3. Medarbeider tør å utfordre leder ved uenighet 4. Ansvarliggjøring av medarbeidere; frihet under ansvar 5. Definisjon av medarbeideres ramme for oppgaver 6. Få direktiver gis for utføring av oppgaver | |

| | | | |
|-----------------------|--|--|---|
| | Aksept for å gjøre feil | 1. Medarbeidere oppfordres til å prøve og feile 2. Har fokus på læring | |
| | Paternalisme | 1. Leder interesserer seg for ansattes privatliv 2. Leder interesserer seg for ansattes trivsel på jobb 3. Leder jobber aktivt for å fremme trivsel | |
| | Bevisst rekruttering | 1. Rekruttering av individer som vil bidra positivt til gruppen | |
| | Vektlegging av fellesskapsfølelse | 1. Resultatoppnåelse skjer gjennom at gruppen trekker i samme retning 2. Gruppeorientering fremfor individorientering 3. Informasjon deles | |
| Medarbeidertilstander | Psykologisk sikkerhet | 1. Oppfattes som trygt å prøve og feile 2. Oppfattes som trygt å ta initiativ til kommunikasjon med leder, også for negativ feedback 3. Oppfattes som trygt å være en del av gruppen | 1. Hva er det som regulerer samspillet mellom deg og din leder/ansatte? 2. Hva er det som gjør at «norsk» ledelse fungerer? 3. Hva er det som gjør at ansatte ikke misbruker den store friheten de får? |
| | Forpliktende engasjement | 1. Frihet misbrukes ikke 2. Selvgående medarbeidere | |
| Utfall | Læring, innovasjon og kontinuerlig forbedring | Konsekvens av eksperimentering med atferd | 1. Hvilke utfordringer har du erfart med å lede norske ansatte / bli ledet av norske sjefers sammenlignet med utenlandske ansatte / sjefers? |
| | Tilgang til sannhetsinformasjon om jobbutførelse | Kontinuerlig, uformell kommunikasjon bottom-up og top-down | |
| | Utstrakt møtevirksomhet | 1. Enhver har rett til å si sin mening om hva som helst 2. Ustrukturerte møter | 2. Hvilke positive konsekvenser har du erfart med å lede norske ansatte / bli ledet av norske sjefers sammenlignet med utenlandske ansatte / sjefers? |
| | Mangel på negativ feedback | «Kompisledere» | |
| | Uklarhet | 1. Beslutningsfrykt 2. Forvirring | |

Lederadferd

Den første hovedkomponenten i modellen har vi valgt å kalle lederadferd, først og fremst fordi lederadferd må kunne ventes å utgjøre en viktig del av den norske lederstil vi har vært på jakt etter. Med andre ord – hva er det norske ledere faktisk gjør?

For det første så vi at lederne *jobbet aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatt*. Dette hadde et fysisk aspekt: Den fysiske avstanden mellom leder og medarbeider var liten fordi det var relativt vanlig for ledere å sitte sammen med sine medarbeidere heller enn å ha sitt eget kontor. Den begrensede avstanden kunne også observeres som en mangel på andre statussymboler, som for eksempel egne parkeringsplasser for ledere. Ledere og medarbeidere arbeidet sammen, spiste sammen og tok kaffepauser sammen, og syntes å betrakte hverandre som mer eller mindre like til tross for ulike jobbtitler. Den begrensede avstanden syntes å være forventet av både ledere og medarbeidere. Som en konsekvens av denne likhetsoppfatningen var det tydelig at kommunikasjonen mellom ledere og ansatte ble påvirket – det var en forventning, spesielt fra ledelsens hold, om at kommunikasjon skulle skje like mye bottom–up som top–down. Ansatte uttrykte at de anså det som like naturlig å ta initiativ til kommunikasjon som at leder skulle gjøre det, og dette syntes å resultere i en fri strøm av informasjon både nedenfra og opp og ovenfra og ned, noe som ble betraktet som en fordel.

For det andre så vi at ledere la opp til en svært *aktiv involvering av ansatte*. Dette syntes å være måten arbeidet ble organisert på, og omfattet et bredere adferdsregister enn det som i litteraturen betegnes som deltakelse. Ansatte fikk ta aktivt del i å sette sine egne arbeidsmål, i å bestemme når og hvordan jobben skulle gjøres, de fikk komme med innspill som dannet grunnlag for lederens beslutninger, og de turte å utfordre lederen dersom de var uenige i hans/hennes vurderinger. Det syntes å være akseptert at alle fikk si sin mening om det meste, uavhengig av om man faktisk hadde kunnskaper om tema eller ikke. Ledere syntes å være svært tilbakeholdne med å gi detaljerte instruksjoner om hvordan og når ting skulle gjøres, utover å tegne opp en grov ramme som oppgaveutførelsen burde skje innenfor, og både ledere og medarbeidere uttrykte at denne rammen var viktig. Etter at rammen var etablert, fikk medarbeiderne relativt løse tøyler til å bruke skjønn i utførelsen av oppgavene sine.

For det tredje så lederne ut til å ha en utstrakt *aksept for å gjøre feil*. Det å gjøre feil ble sett på som en naturlig konsekvens av medarbeidernes utstrakte frihet og involvering, og slett ikke noe som fortjente straff og irettesettelse. Medarbeidere ble oppfordret til å prøve og feile i måten de utførte jobbene sine på, og ikke være redde for å ta sjanser. Dog ble det understreket at det var forventet at man lærte av sine feil og ikke gjorde dem igjen og igjen, slik at det med andre ord eksisterte en øvre grense for hvor mange ganger man kunne gjøre feil uten at det fikk konsekvenser. I denne aksepten av å gjøre feil syntes det å være et stort fokus på læring: Læring skjer både når noen gjør en feil og på grunnlag av dette justerer kursen, og når noen kaster seg uti på dypt vann og flyter.

For det fjerde så vi at lederne syntes å ha et *paternalistisk syn på forholdet til sine ansatte*. Man kan like gjerne kalle det maternalistisk; poenget er at lederne gav uttrykk for å bry seg om sine ansatte utover den omtanke og det hensyn som de nødvendigvis måtte forholde seg til sine ansatte med i egenskap av sin lederrolle. Lederne interesserte seg ikke bare for den enkelte ansattes utførelse av jobboppgaver og effektivitet, men også for hvordan den ansatte trives på jobb, og aspekt ved hans privatliv. For eksempel syntes det å være vanlig at lederne ønsket at ansatte skulle føle seg komfortable med å komme til dem dersom de hadde problemer eller utfordringer av privat karakter.

For det femte syntes lederne å *legge stor vekt på fellesskapsfølelsen* på arbeidsplassen, og dette var særlig synlig i en gruppeorientering fremfor individorientering når det gjaldt måloppnåelse. Med andre ord ble streben mot mål og resultater sett på som noe som bør skje ved at gruppen trekker i samme retning, og ikke gjennom at enkeltindivider fremheves eller fremstår som «stjerner». Distribuering av informasjon innad i organisasjonen syntes å være knyttet til denne gruppeorienteringen, og viktigheten av å dele informasjon var fremhevet. Fellesskapsfokuset var synlig også gjennom at ledere gav uttrykk for bevissthet rundt viktigheten av ikke bare å nå resultater, men også å ha et godt arbeidsmiljø. Og for å ivareta og fremme arbeidsmiljøet og måloppnåelsen gjennom en gruppeorientering syntes lederne å – for det sjette – være *bevisste på rekruttering* av nye organisasjonsmedlemmer, og de brukte rekrutteringsprosessen som et viktig verktøy for å oppnå ønsket gruppesammensetning ved kun å ansette individer som man antok ville bidra positivt til gruppen.

Medarbeidertilstander

I løpet av intervjuprosessen ble det klart for oss at det vi så på som «naturlig norsk ledelse», så ut til å forutsette en spesiell type medarbeidere. Den svært aktive involveringen av medarbeidere, som er en sentral del av lederadferden, innebærer at lederen må tørre å gi sine medarbeidere svært løse tøyler. Det innebærer at leder tar en stor risiko – hun sitter med det endelige ansvaret, og må stole på at de løse tøylenes ikke misbrukes. For eksempel kan man forestille seg at en medarbeider kan bli fristet til å arbeide mindre når han har frihet til å styre sin egen arbeidsdag. Men det betyr også at medarbeideren tar en stor risiko – han forventes å skulle lære gjennom prøving og feiling, noe som må antas å oppfattes som usikkert eller ukomfortabelt for mange mennesker, også nordmenn. Vi ble nysgjerrige på hva det var som gjorde at dette «arrangementet» kunne fungere. Hva gjorde at medarbeidere brukte, men ikke misbrukte eller ble skremt av, friheten de fikk? Vi stilte respondentene spørsmål om dette for å kartlegge potensielle mekanismer,

og det virket som at medarbeidernes oppfatning av psykologisk sikkerhet og forpliktende engasjement bidro til utfallene som beskrives i neste avsnitt.

Vi oppfattet at en sentral betingelse for at norsk lederstil skulle fungere, var at medarbeiderne hadde en opplevelse av *psykologisk sikkerhet*. Vi fikk særlig god innsikt i dette fordi respondentene våre hadde ulik kulturell bakgrunn. Vi har tidligere nevnt at norsk kultur forventes å karakteriseres av relativt liten maktavstand, til forskjell fra mange andre land der status- og maktforskjellene er større mellom folk. Vi vet også at den norske kulturen er relativt kollektivistisk. Som nevnt innebærer norsk lederstil at lederen i stor grad overlater til sine medarbeidere å bestemme hvordan oppgaver skal løses, og hun forventer at medarbeiderne er komfortable med at læring og utvikling skjer gjennom prøving og feiling. Dette forutsetter at hver medarbeider faktisk føler seg komfortabel med dette, at han føler seg trygg og opplever at det faktisk er mulig for ham å kaste seg uti på dypt vann uten senere å oppleve sanksjoner. Norsk lederstil innebærer også at medarbeiderne tar initiativ til kommunikasjon med både leder og andre, og at fellesskapet ofte prioriteres på bekostning av enkeltindivid. Disse tre trekkene ved lederens adferd kan antas å involvere en viss grad av risiko for medarbeidere: Det er forståelig at det kan oppleves som skremmende å ta sjanser, og vi kunne se en viss varians på bakgrunn av respondentenes nasjonalitet på den måte at dette syntes å være mer naturlig og mindre skremmende for medarbeidere med norsk bakgrunn enn det var for medarbeidere med bakgrunn fra land med større maktavstand og aksept for statusforskjeller, og mindre omfattende velferdssystem. Men mange respondenter, også fra andre nasjonaliteter, uttrykte samtidig at de nå følte seg komfortable med forventningene som oppstår fra lederens adferd. Vi tolker dette som en følelse av psykologisk sikkerhet: Det ble oppfattet som trygt å ta sjanser og å gjøre feil, å ta initiativ til å kommunisere med andre, og å være en del av gruppen, og dette gjorde lederne i stand til å oppnå de utfallene assosiert med norsk lederstil som vi kommer inn på i neste avsnitt.

En annen betingelse for norsk lederstil syntes å være at medarbeiderne hadde en oppfatning av *forpliktende engasjement* i sin arbeidssituasjon. Norsk lederstil innebærer at ansatte har en relativt stor grad av frihet. Det er, for eksempel, ikke uvanlig å ha fleksibel arbeidstid eller hjemmekontor. Det er enkelt å forestille seg at denne friheten kan misbrukes, for eksempel gjennom unnasluntring eller unøyaktighet, men vi var ikke i stand til å påvise at dette var tilfellet. Tvert imot uttrykte mange ledere at de hadde en stor grad av tillit til sine medarbeidere og ikke hadde opplevd misbruk av denne tilliten. Og medarbeiderne syntes å fortjene tilliten og ikke misbruke friheten, og mange uttrykte at de hadde en følelse av forpliktelse til organisasjonen, ledere så vel som kolleger. Som nevnt i forrige avsnitt synes fellesskapsfølelse å være viktig ettersom måloppnåelse ble oppfattet å skje gjennom gruppens

innsats heller enn den enkelte medarbeiders, og ettersom fellesskapet i seg selv ble sett på som en verdi. En sentral komponent i dette synes å være en oppfatning av at som medarbeider er du en del av noe større, og det er din plikt å forvalte dette forholdet på en best mulig måte heller enn å misbruke den utstrakte friheten man er gitt. Denne oppfatningen av engasjement og forpliktelse syntes å muliggjøre lederens adferd. I tillegg bidro lederne aktivt til prevensjon av misbruk ved å rekruttere individer man antok var i stand til å hanskes med friheten, og det å være selvdrevet ble ofte nevnt som en viktig kvalitet i denne sammenheng.

Utfall

Vi har beskrevet at norsk lederstil karakteriseres av blant annet aktiv involvering av medarbeidere, og aksept av feil. En sammenheng mellom disse adferdene og *læring, innovasjon og kontinuerlig forbedring* fremstod gjennom intervjuene. Lederens aksept av feil var ledsaget av en forventning om at den som gjorde feil, kom til å endre på sin atferd og dermed lære av sine feil. Dermed kan læring være et direkte utfall av denne prøvingen og feilingen, men implisitt i dette er også et eksperimenteringsaspekt, som kan forestilles å føre til innovasjon. Ved å gi medarbeiderne frihet til å prøve, gjøre feil, og lære av dette oppmuntret lederne til en kontinuerlig forbedringsprosess ledet av den individuelle medarbeider. Dette syntes å frigjøre lederens ressurser til andre aktiviteter, og også føre til bedre beslutningskvalitet.

Vi fant også at norsk lederstil karakteriseres av at lederen aktivt fremmer en liten avstand mellom leder og medarbeidere, for eksempel gjennom en forventning om at kommunikasjon skal skje bottom-up like mye som top-down. Denne kommunikasjonen syntes å skje kontinuerlig og naturlig; den var ikke resultat av en formell beslutning eller et program, men syntes heller å reflektere en ekstrem åpenhet mellom leder og medarbeider. Dette syntes å gi leder *tilgang til sanntidsinformasjon om jobbutførelse*, slik at leder, takket være en uformell, dagligdags strøm av kommunikasjon med medarbeidere, fikk tilgang til kontinuerlig informasjon om hvordan de utførte arbeidsoppgavene sine, og også om potensielle problem. Dette satte lederen i stand til å intervensere med hjelp og støtte på et tidligere stadium enn om man hadde lagt opp til mer formelle og periodiske sesjoner for oppdatering om fremgang.

På den mer negative siden fant vi at den typiske lederatferden med aktiv involvering av ansatte, som blant annet omfattet at medarbeidere fikk ta del i leders beslutninger og også ble oppfordret til å utfordre leder dersom de var uenige, kunne føre til relativt *ustrukturert og utstrakt møtevirksomhet* fordi «alle» forventet å få ta del i beslutninger og i det minste få si sin mening, uavhengig av om man faktisk hadde relevante kunnskaper. Det ble nevnt at

dette i noen situasjoner førte til at beslutningstaking ble flyttet ut av møterommet og til pauserommet eller korridoren, noe som står i strid med den demokratiske tankegangen som involveringsprinsippet hviler på. Det syntes å være stor enighet blant respondentene om at den generelle møtevirksomheten hadde gått litt over stakk og stein, og det ble rapportert som noe positivt om initiativ fra lederhold til å redusere omfanget og hyppigheten av møtene. Respondentene fortalte også om en tendens til mangel på negativ feedback som et utfall av at ledere aktivt jobbet for å fremme liten avstand mellom leder og medarbeider, og av paternalismen som også preger lederatferden. Det ble oppfattet av ledere som ukomfortabelt og vanskelig å gi kritikk i denne situasjonen.

Et siste negativt utfall ved norsk lederstil var en rapportert *uklarhet*, og denne ble beskrevet av både ledere og medarbeidere som bestående av forvirring rundt hvordan, når og av hvem en oppgave skulle utføres. Her så vi at vår tilgang på både medarbeider- og lederperspektiv bidro til et mer nyansert bilde enn man ville fått kun gjennom lederperspektivet. Ingen norske ledere forbandt forvirringen rundt oppgaveutførelse, som ble beskrevet av både ledere og medarbeidere, med ledernes handlinger. Medarbeidere og utenlandske ledere, derimot, syntes å tilskrive uklarheten til lederes manglende etablering av spilleregler for oppgaveutførelse. Den utstrakte involveringen av medarbeidere ble også fremhevet som en kilde til uklarhet. I tillegg til uklarhet rundt oppgaveutførelse ble ytterligere uklarhet oppfattet av både ledere og medarbeidere og beskrevet som et resultat av en tilsynelatende frykt eller uvillighet til å ta beslutninger. Men denne frykten syntes å være et resultat av lederes genuine ønske om å fatte beslutninger som var gode for så mange som mulig.

DISKUSJON

Formålet med dette arbeidet var å undersøke om det finnes måter å lede på som kan karakteriseres som naturlig norsk ledelse, eller kulturtilpasset ledelse. Det meste av den krysskulturelle forskningen på ledelse benytter etablerte måleskalaer for å kartlegge likheter og forskjeller mellom ledelse i ulike nasjonale settinger. En svakhet med denne tilnærmingen er at forskjeller bare fremkommer som ulik skår på et felles sett skalaer. Skalaene i seg selv er i hovedsak utviklet av angloamerikanske forskere, noe som i seg selv kan gi en kulturell skjevhet i funnene fordi relevante tanker og atferd som faller utenfor temaene som måles, ikke vil registreres. For å motvirke dette utviklet vi en metodologi hvor kjernen ligger i dybdeintervjuer med ledere og medarbeidere som gjennom sin krysskulturelle erfaring har hatt særlige forutsetninger for å observere, og dermed rapportere, hvordan norske ledere

tenker og opptrer på særegne måter med hensyn til verdiskapning og sine medarbeidere.

Vi har hittil fokusert på hvordan norske ledere opptrer, altså lederatferd, men verdt å nevne er også deres tankegang eller ledelsesfilosofi. I likhet med lederstilen fremstår denne som kulturtilpasset og nært sammenvevd med lederstilen, og den er, etter vår mening, helt essensiell for å forstå NNL. Lederstilen beskriver hvordan norske ledere opptrer overfor sine medarbeidere, mens ledelsesfilosofien beskriver en underliggende tankegang om hva som ligger til grunn for verdiskapning i norske bedrifter, og i noen grad også om verdiskapning gjennom ledelse i mer universell forstand. Ledelsesfilosofien forklarer langt på vei hvorfor norske ledere opptrer som de gjør, og gir mulighet for å tolke atferdsmønster som i seg selv i høyeste grad er tvetydige og forenlige med svært ulike ledelsesmotiver. For eksempel kan involvering av medarbeidere både være et instrument for økt vertikal kontroll og for økt autonomi. På samme måte kan overvåkning av ansatte være et uttrykk for generell mistillit til at de opptrer i tråd med organisasjonens mål, eller det kan være atferd som setter lederen i stand til å tre inn og støtte medarbeiderne når behov for dette oppstår. Det er først når en har innsikt i motivene eller filosofien bak en slik ledelsesform at en kan forstå hvorfor en gitt lederstil velges, og hva lederne ønsker å oppnå gjennom sin atferd. Kjennskap til ledernes filosofi er også grunnleggende for å forstå hvilke former for atferd de velger å ikke benytte. Dette gir innsikt i hvorfor de noen ganger unnlater å opptre på måter som isolert sett forbindes med verdiskapende ledelse. Viktige elementer i norsk ledelsesfilosofi synes å være forestillinger om at fellesskapsfølelse, forpliktende engasjement og psykologisk trygghet hos medarbeiderne er grunnleggende drivkrefter for verdiskapning.

Naturlig Norsk Lederstil – operasjonalisering gjennom faktisk lederatferd

Måten lederne i vårt utvalg opptrer på, kan langt på vei ses på som en refleksjon av deres lederfilosofi, samt deres implisitte teorier om hvordan de mest effektivt kan skape fellesskapsfølelse, psykologisk trygghet og forpliktende engasjement ved hjelp av virkemidlene de har til rådighet. Flere av atferdstypene som forbindes med norsk ledelse, kan knyttes til to eller flere av elementene i den underliggende ledelsesfilosofien. For eksempel forsøker lederne aktivt å skape liten avstand mellom leder og ansatt (tabell 1). Disse aktivitetene kan både ses på som tiltak for å skape en fellesskapsfølelse, samtidig som de skaper økt psykologisk trygghet og kan bidra til økt forpliktende engasjement hos medarbeiderne.

Et viktig element i NNL er atferd for å fremme involvering av ansatte. Dette kommer til uttrykk gjennom at ansatte oppfordres til å sette sine egne jobberelaterede mål, ved at de inviteres til å delta i beslutninger som ellers

kunne ha vært fattet eneveldig av lederen, ved at lederne eksplisitt oppfordrer medarbeiderne til å utfordre lederen ved uenighet, ved å kommunisere at medarbeiderne har frihet til å velge mål, prioriteringer, løsninger og prosedyrer, men at de samtidig står ansvarlige for valgene de gjør, samt ved å gi få direktiver for hvordan oppgavene skal utføres. Denne måten å lede på overlapper med elementer av lederstiler fra den internasjonale forskningslitteraturen, men oppfattes likevel som unik fordi norske ledere beskrives som å gå lenger i denne retningen enn ledere fra andre land. Elementet har likhetstrekk med dimensjonen intellektuell inspirasjon i transformasjonsledelse (Bass 1985), men skiller seg ut fra denne lederstilen fordi vi ikke fant at det opptrer sammen med de andre, mer koordinerende og kontrollerende, sidene ved transformasjonsledelse. Spesielt fant vi få tegn på at norske ledere aktivt bruker abstrakte visjoner for å håndtere potensielle koordineringsproblemer, noe som er helt avgjørende for transformasjonsledere. Denne atferden kan også ses på som en kombinasjon av to av elementene i stilen «servant leadership»: (1) bemyndiggjøring og (2) ansvarliggjøring (van Dierendonck og Nuijten 2011), men er igjen unik fordi den opptrer i kombinasjon med andre elementer enn de som utgjør denne stilen.

Et annet, særegent norsk, element ser ut til å være at ledere viser en genuin interesse for ansattes velferd og velvære. Dette gjelder ikke bare i jobbsituasjonen, men manifesterer seg også som en velment interesse for ansattes privatliv. Dette forsøket på å se hele personen og forstå gjensidige sammenhenger mellom jobb- og privatsfærer er i tråd med nyere arbeidslivsforskning, men innenfor ledelsesforskningen assosieres denne atferden spesielt med paternalistisk ledelse, en form for ledelse man tidligere har antatt å være tilpasset kulturer med mye høyere aksept for makt- og statusforskjeller enn hva en finner i Norge. En paternalistisk lederstil består imidlertid av to dimensjoner, hvorav bare den ene forutsetter medarbeidere som aksepterer store maktforskjeller (Chan mfl. 2013). Paternalistiske ledere er samtidig både autoritære og medarbeiderorienterte på den måten som er beskrevet her. Norske ledere skiller seg fra tradisjonelle paternalistiske ved at de ikke opptrer autoritært.

I tillegg til et fokus på involvering fant vi at norske ledere fokuserer sterkt på å bidra til et klima som fremmer nyskaping, prøving og feiling, og læring. Denne atferden er koplet både til den antatte betydningen av psykologisk sikkerhet og til forestillingen om forpliktende engasjement blant medarbeiderne. For å bidra til dette oppfordrer lederne medarbeiderne til å finne egne løsninger på jobbrelaterte problemer, de oppfordres eksplisitt til å prøve og feile, og lederne kommuniserer aktivt at det er aksept for å gjøre feil, fordi dette anses å være et nødvendig steg for å oppnå læring, innovasjon og kontinuerlig forbedring. Denne dimensjonen ligner på dimensjonene ydmykhet og mot i «servant leadership», men skiller seg ved at for norske

ledere så er dette medierende utfall en søker å fremelske hos medarbeiderne. I «servant leadership» er dette egenskaper ved lederen selv (van Dierendonck og Nuijten 2011:252).

Som det går frem av stilbeskrivelsene og den underliggende ledelsesfilosofien, så er det viktigste kjennetegnet ved norske ledere at de forsøker å skape verdi for sine organisasjoner gjennom å legge til rette for og å stimulere medarbeidere til å ta ansvar for sin egen jobb, herunder å igangsette forbedringsinitiativ. Når de tar egne beslutninger, gjøres dette typisk etter omfattende konsultasjon og gjerne også involvering av medarbeiderne. Dette er en lederstil som passer komfortabelt innenfor en familie lederstiler som har vært betegnet som post-heroiske (Avolio og Gardner 2005; Costas og Taheri 2012). I dette ligger en nedtoning av lederens unike egenskaper og makt, og som alminneliggjør ledelse og på mange måter sidestiller denne funksjonen med andre spesialiserte funksjoner som en finner i moderne organisasjoner. Post-heroiske lederstiler anses gjerne for å være fremtidsrettede og tilpasset virkeligheten en finner i mange moderne organisasjoner, herunder en virkelighet som preges av lavere aksept for makt og statusforskjeller, og hvor beslutningsrelevant informasjon og kunnskap er distribuert snarere enn konsentrert på toppen i et organisasjonskart. I den grad slike post-heroiske lederstiler er effektive, så skyldes det at de beskriver lederatferd som er motiverende (involvering og ansvarliggjøring, samt dialogpreget kommunikasjon), samt åpner for mer effektive prosesser gjennom bruk av distribuert, spesialisert kunnskap.

To mulige svakheter ved slike lederstiler er at de i for liten grad tar hensyn til interessekonflikter mellom organisasjonens eiere og ansatte, samt til at kompetansenivået kan variere mellom medarbeidere og avdelinger. Den første peker på en reell mulighet for at friheten som gis under slik ledelse, kan misbrukes til valg som er i de ansattes, men ikke i organisasjonens interesse. Den andre refererer seg til situasjoner hvor selv velmenende ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse til å ta effektive jobberelaterte valg. En vanlig måte å håndtere slike prinsipal-agent-problemer på er gjennom omfattende kontroll- og målstyringssystemer som forsøker å samordne ansattes egeninteresser med organisasjonens interesser. Slike systemer benyttes selvsagt også i norsk arbeidsliv. Det er likevel interessant å merke seg at fellesskapsfølelsen og den psykologiske tryggheten som antas å følge av norsk ledelse, ser ut til å gi en ekstrem grad av åpenhet i relasjonene mellom ledere og medarbeidere, og at denne åpenheten gir seg utslag i en omfattende informasjonsutveksling mellom de samme partene. Denne åpenheten gir lederne sanntidsinformasjon om hva som skjer i de ulike avdelingene og prosjektene, og gjør det mulig for lederne å få tidlige signaler på problemer, som igjen muliggjør tidlig intervensjon der dette er nødvendig. Litt paradoksalt synes det som om fraværet av hierarki styrker muligheten for effektiv vertikal kontroll.

Begrensninger og fremtidig forskning

I den nåværende studien undersøkes det ikke hvorvidt, og i så fall hvordan, implisitte ledelsesteorier påvirkes av organisasjonskultur. Det er mulig at de lederstiler som respondentene rapporterte, kan ha vært, helt eller delvis, en refleksjon av kulturen i deres spesifikke organisasjoner. Organisasjonskultur er imidlertid delvis en refleksjon av nasjonalkultur, noe som kan forklare hvorfor vi, respondentenes ulike nasjonalkulturelle bakgrunn tatt i betraktning, observerte svært liten variasjon i respondentenes beskrivelser og vurderinger av norsk ledelse. Vi kunne ikke finne nevneverdige forskjeller i disse betraktningene på bakgrunn av organisasjon, og heller ikke på bakgrunn av bransjetype. Påvirkning av bransje, organisasjonskultur og/eller organisasjonstype kan dog ikke utelukkes, og fremtidige studier kan med fordel undersøke dette spørsmålet. Det hadde også vært interessant å foreta en longitudinell studie av implisitte teorier om ledelse i den norske kulturen. Modeller som belyser kultur gjennom ulike dimensjoner, som for eksempel Hofstedes forskning gjør, gir et relativt statisk bilde av kultur. Over tid er det mulig at kultur endrer seg, og dermed at den tilhørende oppfatningen av ledelse også endrer seg. Mange land i den vestlige verden, deriblant Norge, er i økende grad avhengig av immigrasjon for å opprettholde produktivitetsnivået, og tilfanget av arbeidskraft med nasjonalkulturelle verdier som skiller seg fra de norske, antyder muligheten for at de implisitte teoriene om norsk ledelse kan være under endring.

Norsk ledelse og arbeidsliv kritiseres noen ganger for å være preget av mangel på styring og retning, konfliktsky ledere, endeløse møter og rolleklarhet. Også blant våre respondenter ble flere av disse negative utslagene av denne lederstilen påpekt. Det er heller ikke vanskelig å finne forskning som viser at slik lederatferd, isolert sett, assosieres med uønskede konsekvenser. En naturlig respons om en vektlegger disse effektene, er gjerne å etterlyse mer autoritære ledere som er klarere beslutningstakere, som skjærer igjennom og som bruker styringsretten sin i større grad. Det er imidlertid ikke sikkert at slike justeringer kan foretas uten at det går ut over de antatt verdiskapende sidene ved denne lederstilen. Det kan være vanskelig å kombinere økt maktbruk med fellesskapsfølelse, psykologisk trygghet og forpliktende engasjement. På samme måte vil økt styring fra ledere kunne gi mindre rom for autonom bruk av spesialisert kunnskap i organisasjonen. Det å unngå konflikter og være tilbakeholdende med negativ feedback kan tolkes som svakheter hos ledere, men kan også være resultat av kloke valg hvor en har avveid de samlede konsekvensene for verdiskapning og valgt den mest effektive stilen på det grunnlaget. En naturlig videreføring av dette arbeidet er undersøkelser av hvorvidt, på hvilke måter – og under hvilke betingelser – denne lederstilen er effektiv. Til den samme hovedproblemstillingen ligger også undersøkelser av potensielle negative konsekvenser av slik

ledelse. Eksempelvis kan det tenkes at ledere i en fremmedkulturell kontekst opplever ulike former for ubehag dersom de opplever press for å lede i tråd med verdier de ikke kan vedkjenne seg.

Fremtidig forskning kan også se nærmere på mekanismene som ligger bak kulturtilpasset ledelse innen den norske kulturelle konteksten, og også hvilke utfall som er assosiert med ulike mekanismer for kulturtilpassing. Som Mustafa og Lines (2013) diskuterer, fins det minst tre mekanismer for kulturell påvirkning av ledelse: internalisering, læring, og institusjonelt press. Disse prosessene speiler delvis Druckers skille mellom det å gjøre de rette tingene og det å gjøre tingene rett, og også March (1994) sitt skille mellom logikk som sentrerer rundt forventede konsekvenser, versus logikk som sentrerer rundt hva som oppfattes som passende. Førstnevnte dreier seg om å gjøre tingene rett, eller, mer presist, om rasjonelt valg av handlingsalternativ fordi de fremmer måloppnåelse. Sistnevnte innebærer at ledere oppfører seg på en viss måte mot sine «followers», ikke fordi de tror at en viss lederstil er mer effektiv enn andre, men fordi de ønsker å føye seg etter samfunnsnormer uavhengig av hva som måtte være den mest effektive adferden. Denne logikken kan også grunne seg på den individuelle leders identitet og selvbilde, noe som gir sterk motivasjon til å handle i tråd med ens egne verdier. Mustafa og Lines (2013) kaller denne mekanismen internalisering. Den foreliggende studien tillater oss ikke å kaste lys på de spesifikke mekanismene som genererer samsvar mellom kultur og ledelse, og heller ikke på hvorvidt de underliggende mekanismene er relatert til spesifikke utfall (for eksempel på organisasjonsnivå versus ansattnivå). Det er mulig, og verdt ytterligere forskning, at ledere som bare føyer seg etter samfunnspress, kan oppfattes som mindre autentiske og pålitelige enn ledere hvis adferd grunner seg på internaliserte verdier, eller som tilpasser seg «followers» verdier etter hvert som de gradvis læres over tid gjennom observasjon av reaksjoner på utøvelse av lederrollen.

Druckers skille mellom å gjøre tingene rett versus å gjøre de rette tingene dreier seg også om hva man kan definere som henholdsvis «management» og «leadership», og hvordan ledere skal hankses med dette spørsmålet i en verden som i økende grad preges av kunnskapsarbeidere som krever inspirasjon og motivasjon i tillegg til styring og kontroll. Dette er et spørsmål som i stor grad reflekterer selve kjernen i kulturtilpasset ledelse: Det å lede i tråd med visse kulturelle verdier, uavhengig av om motivasjonen for å gjøre dette er internalisering, læring eller institusjonelt press, innebærer at leder både gjør de rette tingene og gjør disse tingene rett. For virkelig å være effektiv kreves det at leder er i stand til å tilpasse sin atferd til de verdier og normer som råder i kulturen han/hun leder innen, men også at han/hun makter å gi sine «followers» det lille ekstra som gir gnist og motivasjon. En begrensning ved vår studie er at vi ikke eksplisitt har lagt vekt på å skille mellom management

og ledelse i beskrivelsen av det vi har valgt å kalle «naturlig norsk ledelse». Dette begrenser muligens studiens brukbarhet for virkelige ledere, som må antas å ha nytte av å vite noe om hvilke atferdstyper som i Norge anses for å utgjøre «management» versus ledelse.

REFERANSER

- Adler, Nancy J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *The Academy of Management Review* 8 (2): 226–232.
- Andersen, Erling S., Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen (1994). *Ledelse på norsk: prinsipper, arbeidsmåter og resultater*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Avolio, Bruce J. og William L. Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52 (2): 130–139.
- Blair, John D. og James G. Hunt (1986). Getting inside the head of the management researcher one more time: context-free and context-specific orientations in research. *Journal of Management* 12 (2): 147–166.
- Bru, June K.L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen : en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Oslo: Lederne.
- Bryman, Alan (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly* 15 (6): 729–769.
- Byrkjeflot, Haldor (2001). The Nordic model of democracy and management. I: Haldor Byrkjeflot mfl. (red.): *The democratic challenge to capitalism*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I: Anders Skogstad og Ståle Einarsen (red.): *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chan, Simon C.H. mfl. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior* 34 (1): 108–128.
- Chin, Jean L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist* 65 (3): 150–156.
- Colbjørnsen, Tom (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Corbin, Juliet og Anselm Strauss (2008). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Corley, Kevin G. og Dennis A. Gioia (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly* 49 (2): 173–208.
- Costas, Jana og Alireza Taheri (2012). 'The return of the primal father' in postmodernity? A Lacanian analysis of authentic leadership. *Organization Studies* 33 (9): 1195–1216.
- Dorfman, Peter W. og Robert J. House (2004). Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. I: Robert J. House mfl. (red.): *Culture, leadership and organisations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management* 14 (4): 532–550.
- Gelfand, Michele J., Miriam Erez og Zeynep Aycan (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology* 58: 479–514.

- Gerstner, Charlotte R. og David V. Day (1994). Cross-cultural comparisons of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly* 5 (2): 121–134.
- Gibson, Cristina B. og George A. Marcoulides (1995). The invariance of leadership styles across four countries. *Journal of Managerial Issues* 7 (2): 176–192.
- Grenness, Tom (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma* 4: 51–59.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- House, Robert J., Norman S. Wright og Ram N. Aditya (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. I: Christopher P. Earley og Miriam Erez (red.): *New perspectives in international industrial organizational psychology*. San Francisco: New Lexington.
- House, Robert J. mfl. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (1): 3–10.
- Hunter, Samuel T., Katrina E. Bedell-Avers og Michael D. Mumford (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly* 18 (5): 435–446.
- Kirkman, Bradley L. mfl. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal* 52 (4): 744–764.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lines, Rune (2006). The dual role of values in reactions to organizational change. I: Rune Lines, Inger Stensaker og Anne Langley (red.): *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Locke, Karen (2001). *Grounded theory in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lord, Robert G. og Karen J. Maher (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mittal, Rakesh og Peter W. Dorfman (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business* 47 (4): 555–570.
- Muczyk, Jan P. og Daniel T. Holt (2008). Toward a cultural contingency model of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14 (4): 277–286.
- Mustafa, Ghulam og Rune Lines (2013). The triple role of values in culturally adapted leadership styles. *International Journal of Cross-Cultural Management* 13 (1): 23–46.
- Offermann, Lynn. R., John K. Kennedy Jr. og Philip W. Wirtz (1994). Implicit leadership theories: content, structure and generalizability. *The Leadership Quarterly* 5 (1): 43–58.
- Rockstuhl, Thomas mfl. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology* 97 (6): 1097–1130.
- Rønning, Rune mfl. (2013). Livet som leder. I: Rune Rønning mfl. (red.): *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schramm-Nielsen, Jette, Peter Lawrence og Henrik Sivesind (2005). *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Edward Elgar Publishing
- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

- Shaw, James B. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *The Academy of Management Review* 15 (4): 626–654.
- Sørhaug, Tian (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, Tian (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskap-søkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trygstad, Sissel C. og Inger Marie Hagen (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007: 24. Oslo: Fafo.
- Tsui, Anne S., Sushil S. Nifadkar og Amy Y. Ou (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps and recommendations. *Journal of Management* 33 (3): 426–478.
- Van Dierendonck, Dirk og Inge Nuijten (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology* 26: 249–267.
- Weiss, Kirsten (2006). *Når vikinger slås – hvorfor skandinaviske virksomheder har det så svært med hinanden*. København: Jyllands-Postens Forlag.

SAMMENDRAG

Komparativ forskning i ulike nasjonalkulturelle kontekster har vist at ledelse består av noen universelle, kulturuavhengige elementer og noen spesifikke, kulturavhengige elementer. Slik sett er ledelse delvis resultat av prosesser som fremmer tilpasning til den nasjonale kulturen hvor den utøves. Krysskulturell forskning har i all hovedsak påvist positive effekter av kulturtilpasning, men flere prosesser, herunder forskningsbasert undervisning, kan føre til delegitimering av og dermed avdrift fra kulturtilpasset ledelse. Sett på bakgrunn av hovedresultatet fra den krysskulturelle forskningen kan slike prosesser bidra til verdiforringelse snarere enn verdiskapning. Dette har blitt fremhevet som en bekymring av både praktiserende ledere og forskere i Norge, fordi lite empirisk forskning har blitt utført for å skaffe kunnskap om hva kulturtilpasset ledelse består av her, og i hvilken grad denne ledelsesformen er effektiv. I denne artikkelen rapporterer vi fra en serie dybdeintervju med personer som har særlige forutsetninger for å observere hva som er særegent med norsk ledelse sammenlignet med ledelse i andre kulturer. Vi finner at norske ledere bruker handlingsrommet sitt for å fremme liten avstand mellom ledere og medarbeidere, de arbeider for aktiv involvering av de ansatte i mange ulike prosesser og saksområder, de legger få eksplisitte rammer for de ulike sidene ved ansattes arbeid, de etablerer en kultur hvor det er utstrakt aksept for å gjøre feil, de opptrer paternalistisk, men ikke autoritært, og de forsøker å etablere en fellesskapsfølelse i sine organisasjoner og avdelinger.

ABSTRACT

Comparative research in different cultural contexts indicates that leadership is comprised of some universal, culturally independent elements and some specific, culturally dependent elements. In this respect, leadership is partly the result of processes promoting adaptation to the national culture in which it takes place. Research has indicated mainly positive effects of cultural adaptation, but several processes may lead to de-legitimization of culturally adapted leadership and, subsequently, drift away from this type of leadership. Given the preponderance of positive effects, such processes may lead to value destruction rather than value creation. This has been raised as a concern by both practitioners and researchers in Norway, because little empirical research has been conducted on what cultural adaptation of leadership may consist of here and to what degree it is effective. In this article, we report from a series of in-depth interviews with people who are particularly qualified for observing the unique aspects of Norwegian leadership compared to leadership in other cultures. We find that Norwegian leaders use their scope of action to promote a small distance between leaders and followers; they focus on active involvement of their followers in many different processes and areas; they give few explicit guidelines for how employees should carry out their jobs; they establish a culture characterized by a wide acceptance of making mistakes; they are paternalistic but not authoritarian; and they try to establish a feeling of community in their organizations and departments.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Rune Lines, dr.oecon. er professor ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Han har publisert en rekke artikler i internasjonale og nasjonale tidsskrift innenfor temaene organisasjonsendring, ledelse og forskningsmetodikk.

Berit Sund er doktorgradsstipendiat ved Institutt for strategi og ledelse, NHH, der hun forsker på kulturtilpasset ledelse.

Berit Sund og Rune Lines
Institutt for strategi og ledelse
Norges Handelshøyskole
Helleveien 30, 5045 Bergen
berit.sund@nhh.no, 55 95 97 86
rune.lines@nhh.no, 55 959 582

Informasjon til bidragsytere

Nordiske Organisasjonsstudier (NOS) er et akademisk tidsskrift rettet mot studiet av organisasjoner. Tidsskriftet er flerfaglig, der bidrag kan komme fra disipliner som for eksempel økonomi, statsvitenskap, sosiologi, antropologi og psykologi. Bidragsytere kommer fra nordiske forskningsmiljøer eller tar opp tema knyttet til Norden. Bidrag er primært på skandinaviske språk.

Bedømmelse av artikler

Bedømmelse og oppfølging av innsendte artikler skjer også på nordisk nivå. Innsendte artikkelutkast vil bli bedømt anonymt av to eller tre personer etter prinsippet for «double blind review». Beslutninger om publisering tas av ansvarlig redaktør eller eventuelt gjesteredaktør(er). Vi legger vekt på at en bedømmelse ikke bare er et grunnlag for beslutning om publisering, men at den også er til hjelp for forfattere i videre arbeid.

Forfatteres ansvar og rettigheter

Bidrag som sendes inn til NOS, skal ikke være under vurdering andre steder. Artikler kan imidlertid være presentert tidligere på konferanser eller forelegge som arbeidsnotat. Forfattere er selv ansvarlige for at materialet som publiseres i NOS, ikke innebærer brudd på noen opphavsrettigheter. Dette gjelder tekst, figurer og bilder. En artikkel i NOS kan ikke publiseres andre steder uten gjensidig enighet mellom forfatter(e) og Fagbokforlaget. Ved innsending av bidrag samtykker forfatter(e) i at Fagbokforlaget kan publisere bidrag digitalt på tidsskriftets passordbeskyttede nettsider. Forfattere er også ansvarlige for at deres bidrag ikke inneholder skrivefeil, er i galt format eller har andre faktiske feil. Bidrag som er antatt for publisering, vil sendes til forfattere for gjennomgang og korrigerings.

Innsending av artikler

Vanlige artikler skal sendes til redaksjonen som vedlagt fil til e-post (nos.rokkansenteret@uni.no), mens artikler til temanummer skal sendes til gjesteredaktør(er). Alle artikler skal være skrevet i Microsoft Word med dobbel linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Merk følgende:

- Forfatteren(e)s navn, adresse, telefon, faks og e-postadresse må oppgis i separat fil og ikke på første side av selve artikkelen.
- Legg ved kort sammendrag (inntil 200 ord) av artikkelen, ett på artikkelspråket og ett på engelsk. Det skal også oppgis fem til seks nøkkelord på originalspråket samt tilsvarende fem til seks «keywords» på engelsk. Legg dessuten ved en kort presentasjon av forfatter(e)s institusjonstilhørighet, stilling, akademisk grad og interesseområder.
- Artikkelen bør være på mellom 6000 og 8000 ord.
- Artikkelen bør ikke ha mer enn tre overskriftsnivåer.
- Tabeller og figurer leveres på separate sider, og merk av i brodteksten hvor hver enkelt skal inn. De gis fortløpende nummerering: tabell 1, 2, 3 osv; figur 1, 2, 3 osv.

- Eventuelle noter plasseres bakerst i teksten (sluttnoter).
- Litteraturlisten gis overskriften «Referanser». Flere referanser av samme forfatter(e) listes opp kronologisk med den eldste referansen først. Referanser av samme forfatter(e) og år merkes a, b, c bak årstallet.

Kronikker, debattinnlegg og bokmeldinger

Utkast til kronikk eller debattinnlegg bør være på 1000–3000 ord og skal sendes til redaksjonen. Dersom du har forslag til bokmelding (litteraturgranskning), ta kontakt med redaksjonen.

Referanser settes opp på følgende måte:

(Bok)

Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.

(Artikkel i tidsskrift)

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2):147–160.

(Kapittel i bok)

Furusten, Staffan (2000). The Knowledge Base of Standards. I: Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (red.): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

Referanser i teksten

Bruk forfatter(e)s etternavn, kildens årstall og også sidenummer hvor det er nødvendig, for eksempel Czarniawska (2008:770), eller hvor kilden står i parentes: (Czarniawska 2008:770).

Når flere forfattere er opphavet til samme kilde, oppgis alle forfatteres navn hvis det er fra én til tre forfattere. Hvis det er flere enn tre, skrives navnet på første forfatter, fulgt av «mfl.», i løpende tekst kan man for eksempel skrive «forfatternavn og medforfattere», slik: «Czarniawska og medforfattere hevder at [...]».

Retningslinjer for vurdering av artikler til

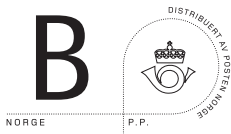
Nordiske Organisasjonsstudier

Hovedmålet med artikler som antas for publisering i NOS, er at de belyser nye og interessante sider ved organisasjoner eller organisasjonsforskningen. Bidrag skal ha en klar adresse til organisasjonsteoretiske problemstillinger. Vi vektlegger at artikkelen representerer et håndverksmessig høyt nivå på metode, argumentasjon og bruk av teori. Empiriske undersøkelser skal knyttes til teoretiske problemstillinger som har en bredere aktualitet enn det empiriske området som artikkelen gjelder. Bidragsytere kommer fra Norden eller tar opp tema knyttet til Norden. Der det er relevant, belyser de den nordiske versus den øvrige internasjonale forskningen på området.

For mer informasjon, se tidsskriftets hjemmeside:

<http://rokkan.uni.no/nos/>,

<http://www.fagbokforlaget.no/NOS>



Nordiske OrganisasjonsStudier

Innhold

ARTIKLER

| | |
|--|----|
| Genfortolkningen af IT: Institutionelle dynamikker i den kommunale digitaliseringsproce Sofie Blinkenberg Federspiel | 3 |
| Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen | 26 |
| Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse Berit Sund og Rune Lines | 56 |