

Interesse og indledning

Min interesse for feltet "iværksætteri" er vokset ud af et fire måneders praktikforløb i forbindelse med 9. semester på kandidatuddannelsen i Læring og forandringsprocesser. Her var jeg tilknyttet en mindre iværksættervirksomhed, YWC Sports¹, som arrangerer store triathlonstævner og cykelløb. Her arbejdede jeg blandt andet med virksomhedens organisering og rutiner. Kontakten til iværksættervirksomheden var etableret gennem en ven, som var ansat samme sted.

Jeg havde forud for praktikforløbet tilegnet mig kendskab til organisationen, da jeg med min ven havde haft samtaler om virksomheden og den udvikling, den var igennem. I forbindelse med praktikforløbet fik jeg mig indgående indsigt i, hvordan virksomheden organiserede sig, og hvordan aktørerne i organisationen fortolkede handlinger og skabte mening individuelt og indbyrdes. Jeg har i samme virksomhed genereret en mængde empiri, som til dels ligger til grund for dette projekt. Empirien består af interviews og feltnoter fra mit feltarbejde, hvilke jeg uddyber for senere i projektet.

Jeg har gennem mit studie skærpet min interesse og nysgerrighed vedrørende organisatorisk læring og ledelsespraksissen i iværksættervirksomheder. Interessen er vokset på baggrund af mine egne erfaringer i iværksættervirksomheden, samt egen arbejds erfaring, som leder på en nystartet arbejdsplads - men også grundet den samfundsmæssige interesse, der er for vækst og iværksættervirksomhed. Den samfundsmæssige interesse udtrykker den nuværende Erhvervs- og Vækstminister, Ole Sohn således:

"Regeringen lægger vægt på, at vi får skabt vækst og arbejdspladser i Danmark. Her spiller iværksættere en central rolle – da de bidrager positivt til innovation og jobskabelse." (Iværksætterindeks 2011, s. 5)²

Imidlertid er jeg optaget af, hvad der sker i relationerne mellem de mennesker, som agerer, handler og skaber udvikling i iværksættervirksomhederne, samt hvordan det forhold håndteres i offentlig regi. Med den optagethed vil jeg fokusere på og undersøge, hvad der sker, når en iværksættervirksomhed udvider ved at ansætte personale, og virksomheden skal forholde sig til sine interne organisatoriske processer. Den vinkel vil jeg forholde mig til gennem udvalgt materiale og tilbud, der af forskellige samfundsmæssige

¹ Se bilag 3 for yderligere uddybning.

² Iværksætterindeks 2011 – Vilkår for iværksættere i Danmark, Erhvervs- og Byggestyrelsen 2011,

organisationer stilles til rådighed for iværksættere.

Problemstilling og problemformulering

Min nysgerrighed handler om organiseringen i iværksættervirksomheder, samt hvilke udfordringer det kan medføre. Det lægger op til en problematisering af, hvordan der bedrives ledelse og udvikling i iværksættervirksomheder. Det er en problemstilling, som også er udtrykt i en artikel bragt på det netbaserede tidsskrift 'Iværksætteren.dk':

"Når virksomheden kommer ind et i vækstforløb, starter en svær balancegang, hvor iværksætteren både skal fastholde de styrker, der ligger i at være en mindre omstillingsparat virksomhed, og samtidig skal ud- delegere et større ansvar, hvis iværksætteren ikke selv skal blive en hæmsko for virksomheden." (Iværksætteren, 2010, s. 31)³

I citatet skelnes der mellem at fastholde organisatoriske kvaliteter som omstillingsparathed og så, at iværksætteren skal uddelegere arbejdsopgaver og ansvar. Den problemstilling handler om mere, end der tages højde for i en traditionel forståelse af iværksættervirksomhed. Daniel Hjorth⁴, professor PhD ved CBS, pointerer at:

"...entrepreneurship as subject of research is generally traced back to economics as its disciplinary cradle." (Hjorth, 2009, s. 8)

I min problemorientering fokuserer jeg på ledelse i og udvikling af iværksættervirksomheder, som et område, der ikke falder under den økonomiske disciplin. Jeg ser en oplagt mulighed for at undersøge problemstillingen ved at benytte mine egne undersøgelser i iværksættervirksomheden YWC Sports og stille skarpt på, hvad der foregår mellem aktørerne. Som Poul Bitsch Olsen beskriver i sin udlægning af "Organisering"⁵, så undersøger jeg "...hvordan de (folk i organisationer – red.) danner mening på baggrund af deres handlinger." (Olsen, 2004, s. 445). Derigennem vil jeg skabe mig en forståelse af, hvordan den pågældende organisation bliver skabt og holdt sammen i mikrosituationer, og hvordan organisationen skaber resultater.

På baggrund af mit praktikforløb hos YWC Sports, samtaler og erfaringer med andre nyopstartede arbejdspladser og iværksættervirksomheder⁶, er jeg kommet til en antagelse:

3 "Fra succesfuld iværksætter til god leder", artikel fra nettidsskriftet "Iværksætteren" af Jensen & Nørgaard <http://www.ivaerksaetteren.dk/flx/artikler/43/fra-succesfuld-ivaerksaetter-til-god-leder-998/> 26.3.12

4 Jeg uddyber om Daniel Hjorth og iværksættervirksomhed i kapitlet om Nordic Entrepreneurship Research

5 Jeg uddyber dette i afsnittet om "Organiseringsanalyse"

6 Et cateringfirma, Natruli'vis – ærlig mad (<http://www.naturlivis.dk/> 18.4.12), hvor jeg i perioder har arbejdet som vikar og er personlig ven med direktøren. Desuden egne erfaringer som serviceleder på nyopstartet arbejdsplads hos

At der i iværksættervirksomheder er et problem vedrørende en stærk fokusering på drift, administration, kommerciel udvikling og iværksættelse af nye projekter. Det kan betyde, at iværksættervirksomheder oplever udfordringer med håndtere organisatorisk læring og udvikling af interne organisatoriske rammer for personale og opgaver.

Den problemstilling kommer til udtryk i førnævnte artikel:

”...iværksætteren som leder er kendetegnet ved hans evne til hurtigt at opdage nye forretningsmuligheder og reagere her på. Iværksætteren tager gerne en chance – nogle vil kalde det en kalkuleret risiko. Ulempen kan være, at iværksætteren skifter fokus så hyppigt, at medarbejderne ikke ved, hvilken vej de skal gå.” (Iværksætteren, december 2010, s. 31) ⁷

Her skelnes der mellem iværksætteren som leder af organisationen og som forretningsmand. I citatet gives der udtryk for, hvordan iværksætteren som leder kan blive en hæmsko i udviklingen af organisationen - ”medarbejderne ved ikke, hvilken vej de skal gå”. Jeg mener ikke det er unaturligt, at iværksætteren som person er fokuseret på at skabe nye muligheder og økonomiske resultater. Men jeg vil i nærværende projekt undersøge, om de problemstillinger, jeg kan identificere på mikroniveau i mine egne undersøgelser, mon også er aktuelle på makro-niveau i den offentlige diskurs, eller omvendt. Jeg vil forsøge at identificere elementer i den offentlige diskurs, som påvirker måden at handle i YWC Sports. For at identificere bestemte offentlige diskurser forholder jeg mig til udvalgt materiale fra henholdsvis universitetsforskningen, repræsenteret ved Daniel Hjorth, samt tre nationale institutioner - Startvækst.dk, Dansk Industri og Erhvervs- og Byggestyrelsen. Således vil jeg undersøge, om der findes en sammenhæng mellem de resultater, jeg identificerer på mikro- og makroniveau, for derved at kvalificere min antagelse og bidrage med en anbefaling i forhold til de initiativer, der tilbydes fra de nævnte offentlige institutioner.

Københavns Kommune, hvor jeg blandt andet beskæftigede mig med kompetenceudvikling, personaleledelse og administration etc.

7 <http://www.ivaerksaetteren.dk/flx/artikler/43/fra-succesfuld-ivaerksaetter-til-god-leder-998/> 26.3.12 af Jensen & Nørgaard

Det leder frem til min problemformulering for projektet, samt arbejdsspørgsmål:

Hvad kan vanskeliggøre organisatorisk læring i iværksættervirksomheden YWC Sports, og hvad betyder samfundsdiskursen omkring iværksætteri i den sammenhæng?

- 1. Hvilke kulturelle og processuelle forhold i iværksættervirksomheden YWC Sports kan udfordre organisatorisk læring?**
- 2. Hvad betyder samfundsdiskursen for udvikling af organisatorisk læring i iværksættervirksomheden?**
- 3. Hvordan kan iværksættervirksomheder forholde sig til organisatorisk læring?**

Læsevejledning

Jeg har skrevet projektet med fokus på at arbejde problembaseret og forholde mig til problematiske elementer undervejs som de viser sig. Derfor har jeg indraget udvalgte elementer af empiri fra mit feltarbejde og analyseret dem der hvor empiri og teori har potentiale for at udvikle sig sammen. Det har været min hensigt at skabe et projekt der forholder sig kritisk reflekterende og diskuterende med hensyn til eget feltarbejde, empiri og teori.

Jeg benytter forskellige former for empiri i projektet: Den empiri, som jeg selv har genereret fra YWC Sports, dernæst en tekst, som repræsenterer universitetsforskningen, den benytter jeg både som teori og empiri og slutteligt empiri i form af forskellige udgivelser fra tre erhvervsaktører.

Projektet har følgende struktur:

- 1) Indledende videnskabsteoretiske og metodiske afsnit
- 2) Centrale begreber
- 3) Teori om- samt analyse af organisatorisk læring, udvikling og ledelse i iværksættervirksomheden YWC Sports, herunder mit eget feltarbejde.
- 4) En undersøgelse af den offentlige diskurs – som den kommer til udtryk hos både universitetsforskningen og hos tre erhvervsaktøre.
- 5) Diskussion og kvalificering af min antagelse i forhold til den offentlige diskurs.

God læselyst!

Videnskabsteori og metode

Nærværende projekt er udarbejdet som et problemorienteret projekt og ikke som en videnskabsteoretisk undersøgelse. Jeg har udarbejdet projektet med øje og interesse for nogle bestemte problemstillinger vedrørende iværksættervirksomhed. Mit genstandsfelt handler om udvikling- og ledelse af iværksættervirksomheder. Når jeg alligevel har valgt at inddrage et afsnit om videnskabsteori, er det fordi det hjælper mig med at forstå, hvordan jeg kan begribe og sammenholde de valgte teorier og praksiselementer i projektet. Ikke mindst kan en videnskabsteoretisk orientering støtte mig i at skelne mellem, hvordan de forskellige organisationer og institutioner, som jeg inddrager i opgaven, forholder sig til området. Et videnskabsteoretisk afsnit bidrager med et refleksionsniveau, der virker som referenceramme gennem projektet - en slags rød tråd i mit arbejde. Derudover kan afsnittet bidrage med en grundlæggende forståelse af mit genstandsfelt, og hvordan det er skruet sammen, hvordan jeg kan tilvejebringe relevant viden om det, samt hvilke metoder jeg kan benytte for at generere viden om genstandsfeltet. Det betyder, at jeg løbende igennem projektet reflekterer over og forholder mig til, hvordan genstandsfeltet er sammensat, og hvilken betydning det har for mit arbejde. F.eks. mener jeg, at det er væsentligt, at jeg reflekterer over min egen rolle, da jeg selv har genereret en mængde empiri i projektet. Den refleksion er vigtig, fordi jeg derved kan fastholde en tæt forbindelse til genstandsfeltet.

Jeg benytter to overordnede perspektiver – kritisk realisme og organisering. Begge som udlagt i "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne"⁸. Jeg har valgt at gøre rede for begge retninger og forholde mig til eventuelle uoverensstemmelser mellem de to perspektiver, men også elementer, som gensidigt kan støtte og styrke mit projekt. Kritisk realisme er min videnskabsteoretiske platform og forståelsesramme, hvor organiseringsanalysen i højere grad fungerer som min generelle metodiske tilgang.

Kritisk realisme

Jeg benytter kritisk realisme, som den udlægges af Jesper Jespersen i "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer"⁹. Kritisk realisme (herfra KR) har rødder i naturvidenskaberne og den logiske positivisme og er udviklet som et

8 Poul Bitsch Olsen og Lars Fuglsang, Roskilde Universitetsforlag 2004

9 Redigeret af Olsen og Fuglsang. Jeg refererer til Jespersen som (Olsen, 2004, s. xxx)

forsøg på at bryde den logiske positivismes dominerende rolle i naturvidenskaberne (Olsen, 2004, s. 146). Det kommer i det følgende til udtryk som et brud med forestillingen om at undersøge fænomener i et "lukket system". Jespersen behandler KR som en teori der er særlig relevant i et samfundsmæssigt økonomisk perspektiv, men fremhæver også at:

"...enhver samfundsvidenskabelig undersøgelse må indeholde et betydeligt element af usikkerhed vedrørende genstandsfeltets ontologi." (Olsen, 2004, s. 149).

Her pointeres det, at teorien forholder sig til samfundsvidenskabelige undersøgelser i en bredere forstand, end blot samfundsmæssigt økonomisk analyse. Samfundsvidenskabelige undersøgelser må indeholde en grad af usikkerhed, forstået som et kritisk forhold til virkeligheden. Det er en væsentlig pointe, at det er virkeligheden som er genstand for undersøgelsen, eftersom det netop er en "realisme", og at virkeligheden er foranderlig og "åben", modsat et "lukket" system. Det kan eksemplificeres således:

"...vi bader ikke to gange i den samme flod". Vandet fornyes kontinuerligt, flodlejet eroderes, og landskabet kan rammes af et jordskælv. Så selv tilsyneladende uforanderlige "fysiske forhold" vil være under konstant forandring..." (Olsen, 2004, s. 147)

Floden eksisterer uafhængigt af og forud for, hvilke oplevelser og ideer, der måtte være om den, "...virkeligheden er en realitet..." (Olsen, 2004, s. 146) – derfor er KR en realisme.

Netop derfor er det afgørende, at virkeligheden undersøges som et åbent system, og det betyder, at jeg må forholde mig kritisk til min egen sansning af "floden". For "floden" er andet og mere, end det jeg umiddelbart kan sanse. Der findes dybe strukturer som er umiddelbart skjulte (Olsen, 2004, s. 35).

I lyset af mit genstandsfelt, finder jeg det hensigtsmæssigt at eksemplificere dette i en organisatorisk lærings kontekst. Den sondring kommer til udtryk hos Karl Weick. Karl Weick er professor i organisationsadfærd og psykologi¹⁰. Weick har blandt andet beskæftiget sig med begreber som *enactment*, *sensemaking* og *improvisation*. Weick beskriver hvordan der kan arbejdes improvisatorisk med organisering:

"...intimate knowledge of ressource, careful observation, trust in one's intuitions, listening..." (Weick, 2001, s. 63).

10 <http://www.bus.umich.edu/facultybios/FacultyBio.asp?id=000119782> – 16.5.12

Med inddragelsen af dette citat mener jeg ikke, at Weick er kritisk realist, blot at han fremhæver vigtigheden af at forholde sig til de spor, der er tilgængelige i den pågældende situation – i den omgivende virkelighed. Dermed præsenteres en måde at forholde sig til virkeligheden og samtidig arbejde med et genstandsfelt, der er foranderligt – et åbent system. Når jeg ikke opfatter Weick som en kritisk realist, er det fordi Weick i højere grad orienterer sig mod sociale handleprocesser – frem for hvad virkeligheden er¹¹. Som modstilling til Weicks opmærksomheden på sociale handleprocesser, fremhæver han en grund til, hvorfor et organisationsdesign kan fejle:

”...people are too detached and do not see their present situation in sufficient detail...” (Weick, 2001, s. 64)

Her ser jeg en faldgrube i den tilgang, som Jespersen betegner som et lukket system, fordi netop optagetheden, ”...too detached...”, kan afskære mulighed for at erkende vigtige elementer i organisationen – og for mit vedkommende i mit genstandsfelt.

Genstandsfeltets ontologi har betydning for metodevalg og for hvilken viden, der kan erhverves (Olsen, 2004, s. 152). Hvis arbejdet med opstart og etablering af en virksomhed foregår som i et lukket system, hvor virkeligheden betragtes som et klinisk laboratorium (Olsen, 2004, s. 155), vil det, sagt lidt firkantet, være muligt at opstille bestemte regler og forskrifter for, hvordan iværksættere skulle agere for at opnå succes. Den tilgang betegner Jespersen som metodisk vildledende,

”...fordi den statistiske samvariation er kontekstuel og derfor netop ikke har gyldighed, når ”begivenhederne” ændrer sig.” (Olsen, 2004, s. 155).

I det lukkede system bliver det således en bestemt forestilling om, hvad virkeligheden er, som danner grundlag for det videre arbejde og ikke virkeligheden. Her kunne en kritisk sjæl indvende, at det vel også gælder i KR. Forskellen ligger, som jeg ser det, i at virkeligheden kan erfares i bestemte situationer, men så snart den beskrives, er det blot en beskrivelse og dermed ikke det samme som virkeligheden. Jeg forstår denne tilgang til virkeligheden som i Platons hulelignelse. Det, der beskrives, er ikke virkeligheden, men blot en skygge af virkeligheden. Filosoferne kan i denne analogi få adgang til virkeligheden gennem ideerne, men jeg mener ikke, at filosoferne kan sidestilles med nutidens forskere eller videnskabsfolk. Som jeg forholder mig til KR, mener jeg, at aktører i

¹¹ For yderligere uddybning, se kapitlet ”Fortolkning, improvisation og organisatorisk læring”.

en bestemt situation kan nærme sig virkeligheden ved at være opmærksom på den og forholde sig kritisk til sine antagelser og erkendelser om den. Der findes givetvis dybere strukturer, som hverken er erfarbare, eller bearbejdet i en given analyse. Derfor søger jeg ikke efter en sandhed, men efter plausible sammenhænge, "...så potentialer og sammenhænge ikke fremtræder tilfældige." (Olsen, 2004, s. 153). Derfor er der behov for et kritisk islæt, som frigør undersøgelsen fra en forudindtaget om det, som undersøges. Jeg kan nærme mig det reale – virkeligheden – ved at forholde mig kritisk til det konkrete og specifikke.

I sin skelnen mellem virkeligheden og det, der opleves og italesættes, lægger Jespersen afstand til det, han betegner som relativisme – en social konstruktion (Olsen, 2004, s. 146). Hans pointe er, at virkeligheden, i denne sammenhæng iværksættervirksomhed og organisering, ikke kan forstås, eller rettere undersøges, som hverken blot en oplevelse, en sproglig konstruktion eller som et lukket og forudsigeligt system. Jeg mener imidlertid ikke, at den kritiske realisme underkender eksistensen eller betydningen af sociale konstruktioner – betydninger, meninger, normer etc. – for det er blandt andet dem, der er med til at gøre genstandsfeltet komplekst og specifikt. Netop anerkendelsen af disse kan være med til at skabe nye erkendelser med blik for dybere strukturer, der ikke umiddelbart er erfarbare (Olsen, 2004, s. 146f).

Jespersen beskriver et lukket system som et laboratorium, hvor det:

"...ville kræve fuld kontrol over alle relevante variable – ligesom ved et fysisk forsøg i et lukket laboratorium." (Olsen, 2004, s. 155)

Usikkerhed og foranderlighed bliver fremhævet som en faktor, der er definerende for det videnskabelige arbejde, hvorfor KR ikke tilsigter at give endelige og 100 procent sikre resultater, men i stedet sigter mod at frembringe "...robuste sammenhænge..." (Olsen, 2004, s. 153) og "...give en systematisk forklaring af hændelser og observerede data..." (Olsen, 2004, s. 148). Arbejdet og resultaterne skal relateres til en kontekst – genstandsfeltet. Igen bliver relationen til genstandsfeltet afgørende for de konklusioner, der kan drages af undersøgelsen (Olsen, 2004, s. 150). I perspektivet af KR må samfundsvidenskab således:

"...forgå inden for rammerne af et åbent system. Det udelukker determinisme endsige evigtgyldige sandheder." (Olsen, 2004, s. 161)

I bruddet med den logiske positivisme lægger KR afgørende vægt på, at det er virkeligheden som undersøges, forklares og forstås - heraf "realisme". Det afgørende anderledes i bruddet med positivismen er, at KR ikke nøjes med at forholde sig til umiddelbart sanselige fænomener. Som f.eks. at antage at et regnskab alene kan udtrykke en virksomheds positive, eller negative udvikling. Ved at forholde sig til virkeligheden og ikke til en forestilling eller vedtagelse af, hvad virkeligheden er, vil KR lave en analyse som er plausibel og realistisk. KR tilstræber at basere analysen på grundlag af dybere strukturer:

"...bag den erkendte "virkelighed" eksisterer en "underverden" af transcendent fænomener." (Olsen, 2004, s. 147).

Det kan f.eks. være, at en nyopstartet virksomhed i en udviklingsfase, ud over sine regnskaber, i høj grad også er afhængig af, hvordan den forholder sig til den tavse, emergente og ubevidste viden, der findes i virksomheden. Palle Rasmussen¹² argumenterer for at det er afgørende for en organisations evne til at udvikle sig, at den ikke afskærer sig fra den uformelle viden der findes i organisationen (Rasmussen, 2007, s. 259).

Når jeg antager at der findes dybe og transcendent strukturer der påvirker organiseringen, så fordrer det, at jeg må forholde mig kritisk til den virkelighed, der er umiddelbart tilgængelig. Derfor må jeg også afstemme metodevalg i henhold til mit genstandsfelt. I KR udspringer grundlaget for den metodologiske praksis således af genstandsfeltets ontologi:

"...skal der laves et hul i asfaltbelægningen, så kan et trykluftbor være et nyttigt redskab – givet asfaltens ontologi. Hvis derimod vi forsøgte os med samme trykluftbor, når der skal bores et hul i et glasvindue til en ventilator el. lign., så vil det gå galt." (Olsen, 2004, s. 152)

Citatet viser at genstandsfeltets ontologi har afgørende betydning for metodevalg, resultat og den type af viden, som undersøgelsen og det videnskabelige arbejde kan lede til.

I nærværende projekt betyder KR, at når jeg fokuserer på organisatorisk læring i iværksættervirksomheder, så må jeg forholde mig til både fænomenet organisatorisk læring og til de aktører som fænomenet vedrører, velvidende at "Vandet fornyes

12 Professor ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. For yderligere uddybning, se afsnit om "Organisatorisk læring"

kontinuerligt, flodlejet eroderes...". Derudover må jeg forholde mig til, hvordan nogle af samfundets diskurser kan øve indflydelse på, hvordan iværksættervirksomheder prioriterer og håndterer forskellige muligheder og problemer vedrørende opstart og udvidelse af virksomhed. Mit valg af undersøgelsesmetode er betinget af, hvordan jeg forstår mit genstandsfelt. Derfor vælger jeg min overordnede metodiske tilgang som beskrevet i "Organiseringsanalysen" nedenfor. Når KR understreger genstandsfeltets betydning i det videnskabelige arbejde, så må jeg naturligvis også redegøre for det, hvilket jeg til dels har gjort i indledningen. Men jeg må også bruge ressourcer på at beskrive den iværksættervirksomhed, som danner grundlag for den empiri, jeg selv har genereret.

Organiseringsanalyse

Metodisk arbejder jeg med mit genstandsfelt ud fra et organiseringsanalytisk perspektiv. Det betyder, at jeg fokuserer på problemstillinger, der handler om, hvordan ledere og medarbejdere i iværksættervirksomheder organiserer sig:

"Organiseringsanalyse handler om organisationer set som kollektive handlingsprocesser..." (Olsen, 2004, s. 443)

Jeg skelner mellem organiseringsanalyse og organisationsanalyse, da organiseringen netop vægter kollektive handlingsprocesser i en virksomhed, frem for en bestemt forestilling om en organisation. Jeg anerkender dog forståelsen af, at en organisation er mere end interne handlingsprocesser. Når jeg fokuserer på det processuelle element, er det fordi, at jeg med det fokus kan undersøge organisatoriske udviklings- og lærerprocesser. Fordi jeg netop undersøger organisatorisk læring i relation til iværksættervirksomheder, kan organiseringsanalysen bidrage positivt.

Oftentimes er de problemstillinger, som undersøges i en organiseringsanalyse, ikke umiddelbart synlige, men en konsekvens af at aktørerne "...gør som de plejer, og derved genbruger indlærte måder at se omgivelserne på." (Olsen, 2004, s. 466). En organiseringsanalyse fokuserer på kollektive handlingsprocesser, "...som et holdspil, uforudsigeligt, men alligevel genkendeligt." (Olsen, 2004, s. 443). Det betyder, at der ikke foreligger klare forestillinger om udviklingsmæssige resultater.

I forhold til KR, så handler organiseringsanalysen i højere grad om, hvordan aktørerne

skaber viden om virkeligheden, som det kommer til udtryk i bestemte handlinger og interventioner. Derfor kan organiseringsanalysen være en metodisk tilgang, der belyser konsekvenser af handlingsrutiner situeret i hverdagen hos YWC Sports, samt skabe opmærksomhed omkring de kræfter, der ligger bagved og til grund for bestemte handlingsrutiner.

Et fokusområde inden for dette perspektiv handler om, hvordan aktørerne skaber mening i forhold til hinanden, "...ved at bestemme hvordan situationen og andres udsagn og handlinger skal forstås." (Olsen, 2004, s. 443). I organiseringsanalysen findes der et hermeneutisk grundlag, nemlig at viden om praksissituationens elementer er noget, den analyserende skaber (Olsen, 2004, s. 450). I dette projekt kan den analyserende aktør både være forskeren, men også ejer, leder eller medarbejder. I alle tilfælde handler det om, hvordan bestemte personer fortolker og skaber mening i bestemte situationer. Fortolkning er relateret til en bestemt situation og fortolkningen sker retrospektivt, det vil sige efter en handling er sket. Desuden er fortolkningen processuel som den hermeneutiske forståelsescirkel (Olsen, 2004, s. 312f). Fortolkningens processuelle natur er også et væsentligt element i organiseringen, fordi de handlingsprocesser, der fortolkes, udspiller sig i og er bundet til situerede og momentane mikrosituationer. Således bliver fremtiden formet gennem fortolkning af tidligere handlinger, som derved danner et nyt grundlag at handle ud fra (Olsen, 2004, s. 444). Det kom til udtryk i en situation som en ansat, Flemming, fra YWC Sports fortalte om i et interview:

"...Per [kollega - red.] og jeg har lige snakket om at vi glæder os til efteråret hvor vi skal have lavet den her store kalender, vi skal have lavet et nyt system og sådan noget. Det kan vi godt lide at lave... Men, men Tommy [direktør - red.] kan ikke lide at lave det. Tommy han, Tommy han er jo..., Tommy trives bedre med rod end os andre og det har jo også en påvirkning på hvordan..., hvordan det er heroppe, fordi han er jo... - the leader." (interview med Flemming, 48.40 min.)

Her giver Flemming udtryk for et ønske om nogle formaliserede rutiner, men direktøren Tommy imødekommer ikke ønsket fra sine ansatte. Ifølge Fleming er det fordi, han trives godt i rod, hvilket påvirker medarbejdernes fortolkning af virkeligheden og muligheder for organisering i virksomheden – således at medarbejderne underordner sig direktørens autoritet "...the leader".

Det er væsentligt at forstå, at aktørerne, men også forskeren, ikke kan forholde sig neutralt, men netop gennem samtlige valg og fravalg, handler og derigennem påvirker den sociale realitet. Forskeren "...vælger problemfelt i forhold til sin smag..." (Olsen, 2004, s. 461), men jf. KR, så eksisterer virkeligheden allerede – forud for forskerens undersøgelser. Problematikken, i denne sammenhæng, er at forskeren påvirker virkeligheden som undersøges. Det oplevede jeg selv hos YWC Sports, da jeg gennem mit ophold i virksomheden lagde mærke til, hvordan aktørerne i organisationen ændrede sprog og opmærksomhed på, hvordan de arbejdede, med hensyn til strukturer og rutiner etc., hvilket jeg uddyber senere i projektet. Jeg ser her en parallel til ovenstående eksempel, som viser, at man ikke kan bade i den samme flod to gange. Når forskeren hopper i floden, så påvirkes strømforhold og forskerens fodspor eroderer flodbredden anderledes, end den ellers ville blive eroderet etc. Det betyder, at jeg med et hermeneutisk islæt må reflektere over egen færden og intervention i virkeligheden. Den iagttagelse gør jeg nærmere rede for i det følgende kapitel om "Feltarbejde".

Organisering beskrives i organiseringsanalysen som en handling der er "...bundet til særlige situationer og til andre deltagere i situationen" (Olsen, 2004, s. 455). Her fremhæves nogle væsentlige elementer såsom aktører, fortløbende og relaterede situationer og forbundethed (Olsen, 2004, s. 455). Derfor fordrer denne tilgang, at jeg må forstå min egen rolle i – og påvirkning af konteksten, altså at jeg overvejer, hvad min rolle og min tilstedeværelse betyder i den sociale realitet. Som forsker og fortolker benytter jeg også kontekstfølsomme metoder for at kunne belyse og forstå handlinger og meningsstrukturer, der udspiller sig imellem aktørerne i organisationen (Olsen, 2004, s. 460). Derfor har jeg benyttet en kvalitativ tilgang, gennemført kvalitative interviews, observationer og deltagerobservationer og lavet feltnoter undervejs. For at nuancere min forståelse af virksomhedens situation, har jeg reflekteret over, hvad mine egne fordomme var i forhold til de omstændigheder, der påvirkede YWC Sports forud for og under mit ophold i virksomheden. På baggrund af mit forhåndskendskab til virksomheden, var jeg overbevist om, at der manglede mere formelle organisatoriske strukturer, og at organisationen var meget kaotisk at navigere i. Der var meget rod, både fysisk på kontoret, på lageret og i processerne omkring beslutninger og videndeling i organisationen.

Feltarbejde

Mit praktikforløb hos YWC Sports varede i fire måneder, hvorfor jeg har haft mulighed for at iagttage aktørernes interaktion, sprog og handlinger i forskellige situationer. I den periode interviewede jeg tre nøglemedarbejdere, som på daværende tidspunkt udgjorde kernen af organisationen. Derudover lavede jeg to interviews med ejerlederen, som også er direktør. I mit feltarbejde har jeg benyttet mig af nedskrevne notater – mine feltnoter. Deri har jeg beskrevet situationer og refleksioner, jeg har observeret og gjort mig undervejs i forløbet hos YWC Sport¹³.

I mine undersøgelser hos YWC Sports har jeg været særligt opmærksom på de problemstillinger, som jeg på forhånd havde kendskab til gennem min ven, som var ansat i virksomheden. Derfor har jeg muligvis ikke været opmærksom på andre forhold, der eventuelt også kunne påvirke situationen hos YWC Sports. I lyset af kritisk realisme er det et element, som kan lede til en forfejlet analyse, baseret på en overfokusering på egen forståelse af genstandsfeltet, frem for på de elementer, der viser sig i arbejdet. Jeg kan i bagklogskabens klare lys forstå, at jeg i nogle sammenhænge muligvis har været for optaget af mine egne forestillinger og min egen rolle i felten, og det har præget undersøgelsen. Derfor vil jeg i dette afsnit komme ind på, hvordan jeg har båret mig ad i mit feltarbejde i iværksættervirksomheden YWC Sports. Jeg vil gøre rede for, hvad jeg har gjort, og hvordan jeg har gjort det.

Teoretisk afsæt

For at perspektivere på opholdet i iværksættervirksomheden indrager jeg en teoretisk vinkel på kvalitativt feltarbejde med udgangspunkt i Kirsten Hastrups¹⁴ artikel om "Feltarbejde"¹⁵. Desuden indrager jeg også et hermeneutisk perspektiv for bedre at kunne forholde mig kritisk til og problematisere både Hastrups artikel, samt mit eget arbejde. Den hermeneutiske vinkel jeg benytter, er udlagt af Henriette Højberg i "Videnskabsteori i

13 Feltnoter kan rekvireres på mail: viggosvolgaard@gmail.com

14 Kirsten Blinkenberg Hastrup (født i 1948) er professor i antropologi ved Institut for Antropologi ved Københavns Universitet. Hun er magister i antropologi fra Københavns Universitet i 1973, med bifag i sociologi og arkæologi, D.Phil. fra Oxford University 1980, og dr.scient.soc. fra Københavns Universitet i 1990. Har skrevet adskillige bøger og artikler med særligt speciale i Island samt etnografisk metode. Oplysninger fundet på http://da.wikipedia.org/wiki/Kirsten_Hastrup 24.4.12

15 Hastrup, Kirsten: Feltarbejde, i: Tangaard, Lene & Svend Brinkmann (red.) Kvalitative Metoder. En grundbog. Hans Reitzels Forlag, 2010.

samfundsvidenskaberne”¹⁶. Jeg præsenterer ikke et særskilt teori afsnit, men inddrager teorien i løbende i mine refleksioner, for derved at kunne perspektivere og forstå min egen praksis, samt hvad teorien kan bidrage med.

Flere vinkler

I mit undersøgelsesarbejde hos YWC Sports har jeg benyttet flere forskellige indgangsvinkler for at tilegne mig et indgående indblik i og forståelse af organisationen, dens medarbejdere, de interne relationer og handlinger mellem dem. Jeg lavede interviews med nøglepersoner, jeg havde samtaler med aktørerne i dagligdagen, jeg gjorde observationer og deltagende observationer. Med hensyn til de to sidstnævnte metoder skelner jeg mellem observationer, hvor jeg ”som fluen på væggen” har overhørt samtaler eller handlinger, hvor jeg har ageret som ”...reporter, ikke deltager.” (Hastrup, 2010, s.68f) - og så deltagende observationer. Sidste beskriver Hastrup som en forudsætning for ”...at mærke og forstå de drivende kræfter i det sociale felt.” (Hastrup, 2010, s. 71).

Hastrup pointerer, at alle sociale og kulturelle aktører har en plads (Hastrup, 2010, s. 71). Jeg har også haft min plads hos YWC Sports. Selvom denne plads ikke var uforanderlig, så er den plads og position indlejret i en social kontekst. Hastrup forklarer, at feltarbejde er en analog metode, som giver forskeren mulighed for at involvere sig i et socialt fællesskab og derigennem studere ”verden”. Forskeren er et bestemt sted, og Hastrup pointerer at ”...det er simpelthen ikke muligt at se verden fra et ikke-særligt sted.” (Hastrup, 2010, s. 75). Imidlertid efterstræber jeg at problematisere min egen rolle, subjektivitet og fordomme. Idet jeg så at sige selv var en aktør i organisationen – jeg havde en plads – og jeg bruger mine egne observationer og erfaringer som dokumentation. Derfor må jeg sætte mig selv og mine fordomme på spil, som en hermeneutisk fortolkende tilgang fordrer (Olsen, 2004, s. 340). Det betyder, at jeg må forholde mig til nogle forskningsprincipper, for ikke at forfalde til

”...at ende i subjektivism (i betydningen privat) og derved relativisme (i betydningen at vi ikke kan afgøre hvad der er rigtigt og forkert)” (Olsen, 2004, s. 332)

16 Olsen, Poul Bitsch & Fuglsang, Lars (Red.): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer, Roskilde Universitetsforlag 2004, 2. udgave.

Fortolkningsproces

Mit feltarbejde er, i Hastrups perspektiv, en fortolkning af bestemte situerede og udvalgte handlinger - fysiske, sproglige etc., som jeg har oplevet dem et "særligt sted". Min subjektivitet er meget central og et uomtvisteligt forhold i mit arbejde, faktisk en forudsætning for mit arbejde - både imens jeg var i gang med mit praktikforløb, men også efterfølgende, jf. den fortolkningsproces jeg netop er i gang med. I mit praktikforløb var jeg som sagt, et særligt sted, men sidenhen har jeg bevæget mig. Den bevægelse kan ifølge Højberg betragtes som en distance til teksten (Olsen, 2004, s. 336). Med "tekst" mener jeg genstanden for mit videre fortolkningsarbejde.

I den hermeneutiske tradition har "teksten" oprindeligt været religiøse budskaber (Olsen, 2004, s. 311). Fortolkningslæren handlede i det antikke Grækenland om at tyde og fortolke gudernes budskaber. Min "tekst" er ikke et religiøst anliggende, men noget der sker i relationerne mellem forståelse, fortolkning, viden og handlen i verden, som de kommer til udtryk gennem de aktører og fænomener, der studeres. Højberg fremhæver den hermeneutiske cirkel, som et centralt grundprincip i den filosofiske hermeneutik (Olsen, 2004, s. 312). Derfor er det i en vekselvirkning mellem del og helhed, at der kan opstå mening og forståelse. I min "tekst" har jeg studeret aktører og organisation – YWC Sports, da de og den er bærere af betydnings- og meningssammenhænge (Olsen, 2004, s. 309). Hermed opfatter jeg enkeltstående situationer som en del af en større helhed i organisationen.

At have distance til teksten kan objektivere de handlinger, jeg har observeret. Højberg beskriver det således:

"Fra forfatteren har skrevet sit værk til det læses og fortolkes af andre, sker der en slags objektiviseringsproces, hvor handlingen (teksten) løsrives fra subjektets intentioner (altså forfatterens), og herefter objektiviseres handlingen og sætter sine spor i historien. ..., ... kritisk distance er forklaringens bidrag til forståelse." (Olsen, 2004, s. 336)

I den fremstilling holder jeg imidlertid både positionen som forfatteren, der har observeret handlinger og lavet interviews, og desuden også som den, der læser denne "tekst". Jeg mener, at den tidsmæssige afstand jeg har til "teksten", gør mig i stand til at forstå den fra et nyt og andet sted, end da jeg befandt mig midt i teksten. Konkret har det betydet, at jeg

fortsat har befundet mig i vekselvirkningen mellem del og helhed, selv efter mit praktikforløb var slut. Min fortolkningsproces fortsatte og fortsætter. Det er f.eks. kommet til udtryk ved, at jeg undervejs i praktikforløbet til tider kunne have vanskeligt ved at forstå, hvornår jeg lavede feltarbejde, og hvornår jeg lavede konkrete opgaver for virksomheden – for en del af mit feltarbejde bestod jo i deltagende observationer. Min egen forståelse af min position har været præget af at være både i ”felten” og samtidigt være ”en af dem” i organisationen. Desuden giver distancen mig mulighed for at forstå nye sammenhænge mellem forståelse og handling imellem aktørerne i YWC Sports.

Udvikling

Undervejs har jeg derfor forholdt mig til teksten, som jeg oplevede og erfarede den, det har betydet, at jeg gennem yderligere erkendelser har nuanceret mine valg og fokuseringer. Jeg skærpede min opmærksomhed på emner, som jeg mente var relevante, f.eks. hvordan aktørerne forholdte sig til rod – fysisk, som strukturelt, men også hvordan aktørerne talte sammen, hvad talte de om, og hvordan de talte om sig selv. Min ”tekst” har karakter af at bestå af flere ”tekster”. Jeg har oplevet en tekst - den oprindelige situation, som jeg var midt i, dernæst har jeg en ”tekst” i mine feltnoter, dels i mine interviews og så den ”tekst”, jeg opererer med nu – med distance og analyse af samtlige tekster, inklusive min egen rolle.

Hastrup hævder at konteksten ”...er et produkt af den 'tekst', man sætter sig for at studere...” (Hastrup, 2010, s. 64) og kæder denne produktion sammen med feltarbejdernes grundlæggende tvivl, som

”...opstår på baggrund af den viden om verden, de hidtil – og helt rimeligt – har taget for pålydende.” (Hastrup, 2010, s. 64).

Den tvivl, som Hastrup omtaler, forstår jeg som en måde at forholde sig aktivt og bevidst til sine fordomme om teksten. Den læsning af ”tvivl” er i tråd med Højbergs hermeneutiske orientering og formulering af at ”...sætte sine fordomme på spil, for at få dem i spil.” (Olsen, 2004, s. 341). Den sondring refererer til min videnskabsteoretiske tilgang, fordi jeg forholder mig kritisk til min oplevelse af virkeligheden. Ved at sætte mine fordomme på spil kan jeg komme til nye erkendelser og nuancere forståelsen af genstandsfeltet. Herved kan jeg komme tættere på meningsfulde sammenhænge og lave en plausibel analyse.

Jeg kan retrospektivt forstå, hvordan jeg undervejs i mit feltarbejde har udviklet og nuanceret min forståelse af, hvad der kender tegner organisationen og kulturen, eller de interne organisatoriske processer, forstået som relationer, handlinger, sprog etc. mellem aktørerne. Jeg havde fra starten et fokus, som jeg rettede mit feltarbejde efter, jf. rod i virksomheden. Den orientering udviklede sig undervejs i mit feltarbejde, da jeg jo søgte nye erkendelser frem for at bekræfte gamle forestillinger. Da jeg startede i praktikforløbet mente jeg, at rodet var grunden til, at aktørerne var stressede, men den opfattelse ændrede sig flere gange undervejs. Blandt andet ændrede min opfattelse sig til, at der var rodet, fordi aktørerne var stressede, til at det måske bidrog med en hjemmelig atmosfære på kontoret, som aktørerne kunne lide og senere til, at jeg vendte tilbage til tidligere forståelser af, hvad "rodet" på kontoret kunne betyde. Det har været en proces, hvor jeg har oplevet meget usikkerhed på min gerning og tvivl på min egen forståelse af genstandsfeltet og min egen rolle i det. F.eks. ændrede min forståelse af "rodet" sig, eftersom der fra aktørernes side blev givet udtryk for, at "rodet" var med til at skabe tryghed og uformelle rammer, som var befordrende for deres måde at arbejde.

Tvivl

Hastrup hævder, at "Tvivlen på egen forståelse er en konstant følgesvend i felten" (Hastrup, 2010, s. 64). Hertil må jeg erkende, at jeg, foruden at tvivle på min "viden om verden", i mit arbejde i høj grad har oplevet at være usikker på min rolle, og at denne oplevelse har påvirket tvivlen på min egen forståelse. Min usikkerhed handlede om at være ny i felten og om at være god nok og være faglig kompetent. F.eks. har jeg, især i starten af forløbet, været meget optaget af at blive anerkendt af aktørerne i organisationen, hvorfor jeg brugte meget energi på at markere, at jeg kunne gøre en forskel for dem i forhold til at hjælpe med at udvikle virksomheden, hvorved jeg brugte mindre energi og tid på at blive klar over, hvad det var jeg mere konkret ville undersøge.

Jeg har i praktikforløbet erfaret, at der har været flere forhold som eksempelvis personlig usikkerhed, der kan "forstyrre" mit feltarbejde. Den forståelse stemmer imidlertid godt overens med den hermeneutiske forståelsescirkel. Det mener jeg den gør, fordi forståelsen, i hermeneutisk optik, er "...indlejret i en cirkulær begrundelsesstruktur..." (Olsen, 2004, s. 323). Det betyder, at forståelse bygger på tidligere forståelser, hvorfor min erfaring, eller forståelse af denne situation leder til en ny forståelse. Højberg skriver at

forskeren med sin forståelseshorisont¹⁷ er med til at

”...skabe en forståelse omkring den sag, der tales om. Det vil sige de problemstillinger, der undersøges.” (Olsen, 2004, s. 342)

Jeg har imidlertid ikke en fuldt ud dækkende skildring af virksomheden. Jeg har primært koncentreret mig om organisatoriske og kulturelle elementer internt i virksomheden og har ikke forsøgt at forklare kausale sammenhænge mellem f.eks. budgetter, revision, ansættelsesforhold etc. Som sagt koncentrerede jeg om at forstå de interne organisatoriske processer. Netop den skelnen – mellem at forklare og forstå – kan jeg retrospektivt se har påvirket mit feltarbejde. Det er en skelnen som Højberg skildrer således:

”Samfundsvidenskab og humaniora undersøger meningsfulde fænomener, hvorimod naturvidenskaben undersøger naturens kausalitet.” (Olsen, 2004, s. 340)

Da jeg startede, havde jeg en opfattelse af, at rod i virksomheden kunne forklare stresssymptomer, eller at der var direkte sammenhæng mellem de meget løse og uformelle strukturer og så den måde, aktørerne skabte resultater. Under tiden udviklede og nuancerede jeg min forståelse og erfarede, at den praksis, jeg undersøgte, var langt mere kompleks end først antaget. Jeg oplevede, at organisationen rent faktisk skabte resultater og fik anerkendelse fra eksterne parter, som Kultur- og Fritidsborgmesteren i København. Jeg kunne ikke umiddelbart forstå, hvordan det kunne hænge sammen med det ”kaos”, jeg oplevede i organisationen. Jeg kan med ”kritisk distance” se en udvikling i min tilgang til feltarbejdet, fra en orientering mod direkte kausale sammenhænge til at udvikle en nysgerrighed, der åbnede mit arbejde for en anden type af viden. Feltarbejdet handlede netop om at forstå de organisatoriske processer og rammer og derefter forklare eventuelle årsagssammenhænge. Med en sådan skildring ville jeg, med Hastrups ord, opnå en type viden som tilstræber noget andet end et ”...væg til væg- tæppe...” (Hastrup, 2010, s. 71) og i stedet stræbe efter:

”..viden om, hvordan forventningshorisonter samstemmes og udvikler sig i praksis blandt mennesker, der hver især handler med blik for

17 Forståelseshorisont består i hermeneutisk optik af forforståelse og fordomme. Forforståelse betyder at der altid er en forståelse der går forud for den nærværende. Fordomme angår den bagage man har med i sin forståelsesproces af verden og derved er fordomme det bindemiddel der knytter mennesket til verden. Forståelseshorisonten er medbestemmende for hvordan man orienterer sig og handler i verden. (Olsen, 2004, s. 322f)

den relevante ramme.” (Hastrup, 2010, s. 71)

Egen rolle

Aktørerne i organisationen var klar over min tilstedeværelse, men efterhånden som jeg gradvist blev mere accepteret af aktørerne, oplevede jeg, at de var mindre påvirket af den. Den udvikling er kommet til udtryk i forhold til, hvordan aktørerne har handlet eller kommunikeret mere afslappet, men også i forhold til, hvordan jeg selv har ageret i det sociale felt. Som sagt ændrede jeg min forståelse af organisationen og dens aktører, eftersom jeg lærte den og dem bedre at kende, hvorfor mit fokus i feltarbejdet også ændrede sig, jf. forholdet mellem at forklare og forstå. Min tilstedeværelse har ikke kun påvirket kulturen, som jeg indgik i, for gennem mit feltarbejde i YWC Sports har jeg også selv udviklet mig. Den proces kan beskrives således:

”I dag erkender vi åbent (...) at det at leve en anden kultur bringer nye sider af en selv frem i lyset. Denne anden side træder gradvist frem, efterhånden som man kommer længere ind i den studerede verden, og man mærker sig de andres reaktioner på ens tilstedeværelse og spørgelyst.” (Hastrup, 2010, s. 68)

Den erkendelse stiller spørgsmål til, hvorvidt det er den kultur, jeg har studeret som undervejs har ændret opfattelse af mig, eller om det er mig der har ændret min opfattelse af kulturen og det sociale spil, jeg har studeret og været indspundet i?

Jeg kan retrospektivt se, at mit ophold hos YWC Sports har bragt nye sider frem hos mig selv, og at jeg mærket en udvikling i ”de andres reaktioner” på min tilstedeværelse. Det kom f.eks. til udtryk i nogle situationer, som jeg har reflekteret over og beskrevet i mine feltnoter.:

”Gad godt hvis T (Tommy – red.) var mere engageret i forandringsarbejdet. Det virker som om han er lidt lallende og 'jaja' agtig omkring det. Det ville være godt, hvis han som direktør og leder ville være med til at definere arbejdsopgaver og roller.” (Feltnoter s. 14)

”T starter med at se en del på mig, og fortæller at plancherne til dels er videreføring af mine interviews. FEDT!” (Feltnoter, s. 36)

En sådan situation fremhæver Hastrup som en bekræftelse af det forhold, at

”...mennesker træder i karakter inden for en større ramme og i forhold til andre mennesker., ...Man bliver til den, man er, i relation til et relevant fællesskab.” (Hastrup, 2010, s. 68).

Jeg har således løbende taget noter fra hverdagen i virksomheden, både under og efter oplevede situationer. Deltagende observationer har jeg praktiseret i situationer, hvor jeg selv har haft en aktiv rolle i organisationen, hvor jeg f.eks. har deltaget på møder, planlægning, organisering af lager etc. Situationer, hvor jeg har samarbejdet med aktørerne og derved kommet til erkendelser i forhold til konkrete opgaver. Jeg har altså både ageret som en del af organisationen og sideløbende haft mit feltarbejde, hvorfor jeg satte mig selv i spil i en ”tekst”, jeg ville undersøge. Højberg pointerer at det er væsentligt at

”...forskeren bringer sig selv ind i meningsudlægningen af genstandsfeltet. Derfor er det væsentligt at forstå ud fra hvilket perspektiv, forskeren forstår sit genstandsfelt.” (Olsen, 2004, s. 339).

Det viste sig undervejs, at jeg gradvist fokuserede mere på at forstå betydningen af lederens rolle og opgaver. Desuden hvordan lederen gennem sit arbejde, fokusering og tilgang, bevidst eller ubevidst, påvirkede medarbejdernes situation og muligheder for at kunne leve op til deres potentialer. Jeg blev optaget af, hvordan rammerne for medarbejdernes arbejde blev skabt og vedligeholdt, og hvordan rammerne påvirkede medarbejderne.

Jeg har erfaret, hvordan aktørernes oplevelse af mig og min rolle ændrede sig, og jeg langsomt blev mere accepteret og voksede ind i organisationen. Ikke mindst ændrede min egen opfattelse af min egen rolle sig også løbende. I starten var jeg meget proaktiv og tog initiativ til f.eks. faste ugentlige møder med dagsorden og referat. Senere oplevede jeg at være i vejen, og endelig oplevede jeg langsomt at en anerkendelse for det, jeg gjorde og lavede. Det viste sig f.eks. sidst i forløbet, til et strategimøde, hvor direktøren tog udgangspunkt i noget af det arbejde, jeg havde bedrevet.

I felten

Feltarbejdet har været en kompleks udvikling, og jeg kan genkende Hastrups beskrivelse af at være i felten:

”Man er per definition fremmed i felten, uanset hvor tæt man er på egne cirkler og eget sprog. Man er fremmed alene i kraft af sin vidensinteresse, der ikke falder sammen med den lokale.” (Hastrup, 2010, s. 69)

I Hastrups artikel om ”Feltarbejde” gør hun rede for en række kvaliteter ved feltarbejde, f.eks. at denne metode er mere velegnet til at generere viden om det som foregår mellem mennesker, i relationerne og det som sker, når mennesker handler i samfundet (Hastrup, 2010, s. 55). Det kvalitative feltarbejde, som Hastrup gør rede for, kan benyttes til at identificere kvaliteten i den verden som studeres (Hastrup, 2010, s. 55), og som består i relationer mellem:

”...kendsgerninger, erfaringer, fortællinger, tavsheder, institutioner og forestillinger, som får deres egen stoflighed. Denne stoflighed er væsentlig for forståelsen af sammenhængskraften i ethvert samfund...” (Hastrup, 2010, s.55)

Her læser jeg samfund som et fællesskab, som jeg i min case oversætter til organisation. Imidlertid forstår jeg organisering som en fortløbende proces, hvilket Hastrup givetvis også ville billige, da hun skriver at ”Subjektet forstås ikke længere som en afsluttet, monologisk enhed...” (Hastrup, 2010, s. 69). Herved mener jeg at læse, at Hastrup fremhæver muligheden for, at det man undersøger kan ændre sig, alt efter hvilke relationer, der er i spil og gensidigt påvirker hinanden.

Jeg har i det foregående brugt teorien til at belyse mit virke som praksisforsker i en organisation og min interesse har været organiseringsprocesser. Jeg har på sin vis brugt teorien til at ”afdække verden”, i dette tilfælde mit feltarbejde. Men teorien har også givet mig anledning til at fortolke, reflektere og forstå mine handlinger, oplevelser og erfaringer. Netop den erkendelsesproces viser frem mod nye forståelser – f.eks. forståelse af min egen rolle i den tekst, jeg har været medskaber af i mit praktikforløb og feltarbejde. Jeg har med Højbergs formulering gjort rede for mit perspektiv på, hvordan jeg forstår genstandsfeltet, som det fortløbende har udviklet sig – mig selv inklusive.

Metodisk om mine interviews

I det følgende redegør jeg for den metode, jeg har benyttet for at skabe en del af den empiri, der ligger til grund for en del af nærværende projekt, samt hvordan jeg i praksis har forholdt mig til teorien og gennemført mine interviews.

Jeg har gennemført en række kvalitative og semistrukturerede interviews, med afsæt i Steinar Kvaales bog 'InterView'. Jeg har benyttet denne metode for at tilegne mig et indblik i informanternes livsverden og som en måde at forstå, hvordan aktørerne oplever bestemte situationer, handlinger og problemstillinger vedrørende organisationen YWC Sports og udvikling af den. Herved har jeg haft mulighed for at øge og skærpe min forståelse af hvordan handlinger, rutiner og opgaver i organisationen har påvirket aktørernes oplevelse af dagligdagen i organisationen. Samtidig har jeg fået indblik i betydninger og konsekvenser af handlinger i organisationen, som de kommer til udtryk gennem informanternes egne formuleringer. Med en anden formulering gennemførte jeg:

”... et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener” (Kvale, 1997, s. 19)

Det betyder at jeg orienterer mig efter de lokale fortællinger og ikke store endegyldige sandheder. Jeg var interesseret i de små fortællinger om aktørernes oplevelser og handlinger og i, hvordan de mon stemte eller ikke stemte overens med den måde, organisationen fremstillede sig selv over for omverdenen.

Jeg har gennemført 4 interviews, to med direktøren og ét med hver af de tre fastansatte medarbejdere. Interviewene gennemførte jeg, efter jeg havde været i virksomheden i ca. en måned. På den måde fik jeg indblik i de forskelle og ligheder, der var, i forståelser og oplevelser af organisationen.

Mine forudindtagelser kom til udtryk i interviewguiden, da jeg allerede, gennem min ven, havde en forståelse af bestemte problemstillinger i organiseringen. Nemlig at der manglede klar ledelse, og klare rammer for arbejdsopgaverne eller forståelse af, hvornår noget var godt nok. Desuden havde jeg indtryk af, at det generelt rodede på kontoret og på lageret – overalt. Jeg havde en forståelse af, at den uformelle stemning i virksomheden og den tilsyneladende flade struktur, samt dynamikken i aktørernes relationer og arbejde, gav plads til personligt engagement, og for så vidt også understøttede muligheden for hurtigt at tilpasse sig skiftende opgaver og udfordringer. Bagsiden var, i min optik, at denne kultur ikke formåede samle op på rutiner og viden og ikke kunne støtte og lede aktørerne i deres arbejde, hvilket efter min mening resulterede i vertikale magtforhold, stress og træge arbejdsprocesser. Således så jeg muligheden for selvledelse, som den flade struktur lagde op til, som et uformelt krav, der resulterede i rod, stress samt skæve

og uklare magtforhold i organisationen. I interviewet kom det til udtryk som et overordnet tema.

Under gennemførelsen af interviewene startede jeg med at opstille rammerne for interviewet ved kort at briefe om formål, anvendelse og overordnet tema. Desuden afsluttede jeg interviewene med en debriefing (Kvale, 1997, s. 132).

Under debriefingen opsummerede jeg interviewet og spurgte informanten, om vedkommende havde yderligere at tilføje i forhold til de emner og problemer, vi havde talt om. Debriefingen fortsatte i flere tilfælde efter, jeg havde slukket for diktafonen og somme tider også over en efterfølgende kop kaffe. Det betød, at en del information ikke var en del af det formelle interview og ikke blev optaget. Til gengæld har jeg efterfølgende beskrevet det i mine feltnoter.

Jeg havde udarbejdet to interviewguider; den ene til de tre faste medarbejdere og den anden til direktøren¹⁸. Fælles for dem var dog, at jeg havde fundet inspiration i en teoretisk tekst om "Diskursiv og narrativ ledelse"¹⁹ af Allan Holmgren. Mere specifikt ville jeg gerne undersøge diskurser og konfliktualer²⁰, som havde betydning for organiseringen, og Holmgren giver i sin tekst eksempler på, hvordan dette kunne undersøges gennem narrativ samtalepraksis. Imidlertid viste det sig, at de eksempler på spørgsmål, der var givet i teksten, var meget langt fra den forståelsesramme, som aktørerne i YWC Sports forholdte sig til, og jeg erfarede, at spørgsmålene ikke blev forstået - eftersom de interviewede gav udtryk for ikke at forstå spørgsmålene. Det betød, at jeg i situationen måtte træffe nogle beslutninger om interviewets videre forløb. Jeg besluttede at forholde mig mere indgående til de historier, som informanterne fortalte, og spørge mere uddybende til de problemstillinger, som jeg i situationen oplevede som væsentlige. Det er en situation som Kvale også beskriver:

"...interviewets åbenhed og fleksibilitet og dets mange beslutninger på stedet – for eksempel om man skal følge nye spor i en interviewsituation eller holde sig til interviewguiden – stiller store krav til interviewerens dygtighed." (Kvale, 1997, s. 92)

18 Se bilag 1 og 2

19 En artikel af Allan Holmgren, Diskursiv og narrativ ledelse i bogen Lederskabelse, Forlaget Samfundslitteratur, 2006

20 Ifølge Allan Holmgren er et konfliktuale en meddiskurs der findes sammen med en bestemt diskurs. Et konfliktuale til diskursen om ikke at føle sig god nok, kan være et ønske om erfaringer med at føle sig god nok (Holmgren, 2006, s. 97).

Jeg havde troet, at jeg kunne benytte en narrativ tilgang, men det viste sig, at nogle af de spørgsmål, jeg havde brugt, simpelthen ikke blev forstået, og jeg forstod dem heller ikke godt nok til at kunne omformulere dem, hvorfor jeg valgte at udlade dem.

En forklaring på, hvorfor jeg ikke evnede at oversætte eller bruge de narrative spørgsmål, kunne være, at den tilgang ikke var kommensurabel med min videnskabsteoretiske tilgang og var meget langt fra den virkelighed, som aktørerne hos YWC Sports oplevede. F.eks. lød et af spørgsmålene fra teksten: "Hvad kan man kalde det, du står i?"²¹. Spørgsmålet viste sig at være helt uden for den forståelsesramme, informanterne befandt sig i. Desuden havde jeg ikke overvejet, at jeg heller ikke selv var enig med denne tilgang. Jeg var interesseret i at forstå informanternes livsverden (Kvale, 1997, s. 19) og forstå, hvordan de oplevede organisationen. Derigennem ville jeg afdække nogle organisatoriske problemstillinger, men egentlig ikke skabe en fortælling som fundament for en virkelighedsforståelse. Desuden virkede de narrativt inspirerede spørgsmål i en vis grad akademiske og intellektualiserede situationen, så de ikke handlede konkret om informantens livsverden, hvilket grundlæggende var min hensigt at afdække med interviewene.

Jeg benyttede, som beskrevet, en todelt interviewguide. I den venstre kolonne havde jeg noteret overordnede temaer, mine forskningsspørgsmål og i den højre de konkrete spørgsmål, for derved at søge sammenhæng mellem formål, spørgsmål og svar (Kvale, 1997, s. 233). Imidlertid erfarede jeg, at det var mere givende at forfølge de problemstillinger, jeg identificerede under selve interviewene, frem for at fastholde fokus på spørgsmål, som reelt ikke åbnede op videre forståelse af organisationen. Derfor fik interviewene reelt mere præg af en samtale, hvor jeg som interviewer kritisk forfulgte informantens svar (Kvale, 1997, s. 19). Således var interviewguiden reelt et afsæt for interviewet og ikke en stringent plan, som jeg slavisk gennemgik. Jeg mente, at det var vigtigere at forfølge de problemstillinger aktørerne fremhævede frem for mine egne forestillinger om, eller misforståelser af, hvad der var vigtigt.

Retrospektivt kan jeg se, at jeg havde forberedt mine interviews på grundlag af en forudindtagelse om en given problemstilling, og jeg havde benyttet etablerede teorier til at udforme interviewguiderne. I praksis afveg jeg fra planen og improviserede, hvor jeg

21 Se bilag 1

mente, at det var hensigtsmæssigt.

Grundet projektets omfang og karakter har jeg vurderet, at jeg ikke transskriberer de interviews, jeg har lavet²². Jeg har gennemlyttet dem og noteret de steder, jeg mener har relevans i forhold til mit genstandsfelt. Dermed har jeg ikke forholdt mig til f.eks. et særligt sprogbrug etc., som jeg muligvis havde kunne dokumentere ved at transskribere.

Centrale begreber

Igennem opgaven benytter jeg en række begreber. Nogle kan give anledning til forskellig læsning afhængigt af kontekst og optik. Derfor følger herunder en afklaring af hvordan jeg forstår og benytter følgende begreber.

Jeg har valgt at placere kapitlet her da det er vigtigt for den videre læsning at afklare de centrale begreber.

Diskurs

I projektet benytter jeg mig af begrebet "diskurs" i flere sammenhænge. Det er centralt i projektet i den forstand at jeg forholder mig til forskellige diskurser. Jeg arbejder imidlertid ikke ud fra en diskursanalytisk forståelse. Jeg mener at verden består forud for den sproglige begrebsliggørelse af den. Virkeligheden eksisterer forud for diskursen. En diskurs kan påvirke handlinger og fortolkninger i f.eks. iværksættervirksomheder. Jeg forstår diskurs som en social praksis, der består af dels sproglige begreber, sociale objekter, samt menneskelige handlingsakter. En diskurs bliver konstant skabt og forandret gennem handlingsakter der påvirker sproglige begreber og sociale objekter (Kaspersen, 2005, s. 187). I projektet benytter jeg "diskurs" i forståelsen som en "...afgrænset og aktivt konstrueret menings- og handlingshorisont." (Kaspersen, 2005, s. 187).

Iværksætter

Iværksætter og iværksættervirksomhed er centrale begreber i mit specialeprojekt. Det er udtryk der i ofte benyttes i flæng og fortolkningen og meningen kan udlægges forskelligt. I denne sammenhæng vælger jeg at forholde mig til Erhvervs- og byggestyrelsens (EBST)

²² Interviews kan fremsendes som lydfil på email efter ønske. Kontakt mig på: viggosvolgaard@gmail.com

udlægning, som den formuleres i "Iværksætterindeks 2011 – Vilkår for iværksættere i Danmark" (som jeg herfra refererer til som "Iværksætterindeks 2011"). Jeg forholder mig til deres udlægning, da EBST er den politiske og toneangivende institution i Danmark som har magt til at beslutte og definere indsatsområder og betydning af disse, med hensyn til iværksættervirksomhed.

I et samfundsmæssigt perspektiv er der opmærksomhed på at iværksætteri gennem nye ideer, produkter og serviceydelser skaber dynamik i erhvervslivet, som dermed øger konkurrencen og produktiviteten (Iværksætterindeks 2011, s. 5). EBST arbejder med tre definitioner af iværksættere: potentielle iværksættere, iværksættere og vækstiværksættere (Iværksætterindeks 2011, s. 26).

Potentielle iværksættere

- defineres som personer der "...enten har overvejet at blive det, eller endnu ikke har realiseret drømmen." (Iværksætterindeks 2011, s. 26). Det er altså en gruppe af mennesker som potentielt kunne starte en virksomhed på sigt, men altså endnu ikke har taget initiativet. Den gruppe hævder EBST at være målgruppe for en kulturel indsats. Den indsats fokuserer på

"...at stimulere studerendes evner til at være entreprenørielle og vise danskerne de karrieremuligheder, der er i iværksætteri."
(Iværksætterindeks 2011, s. 27).

Iværksættere

Defineres som personer som har et ønske om "...at være deres egen lykkes smed, eller fordi det er tradition i visse brancher." (Iværksætterindeks 2011, s. 26).

Vækstiværksættere

Vækstiværksættere defineres som iværksættervirksomheder, der:

"...efter to leveår har minimum fem ansatte og en gennemsnitlig årlig vækst i antallet af ansatte på mindst 20 pct. i de efterfølgende tre år."
(Iværksætterindeks 2011, s. 17).

Desuden beskrives vækstiværksættere som personer der ønsker "...at virksomheden skal

vokse – og har et skalerbart produkt, eller service.” (Iværksætterindeks 2011, s. 26).

Vækstiværksætter er et begreb, som jeg kommer til at tangere i forbindelse med analyse af min empiri, i form af udgivelser fra DI, Vækstforum og Erhvervs- og byggestyrelsen.

Fælles for de tre kategorier er, ifølge EBST, at de er vidt forskellige og har forskellige ambitioner, motiverne kan spænde over tradition, frihed, ny forretningside etc. (Iværksætterindeks, 2011, s. 33). EBST påpeger dog at der ofte i forbindelse med nye og innovative iværksættervirksomheder findes radikale innovationer, som kan have stor betydning for samfundet (Iværksætterindeks 2011, s. 33). Således fremgår det af Iværksætterindeks 2011, at nye virksomheder bidrager positivt til samfundets erhvervsmæssige styrkeposition og samtidigt at iværksættervirksomheder er bedre til ”...at tilpasse sig kriser, og de er bedre til at se nye muligheder i markedet...” (Iværksætterindeks 2011, s. 35).

Iværksættervirksomheder er altså forskellige og iværksættere kategoriseres forskelligt alt efter hvor de er i processen med at starte virksomhed og hvor ambitiøse de er (Iværksætterindeks 2011, s. 25f). Desuden er iværksættere mere forandringsparate end etablerede virksomheder (Iværksætterindeks 2011, s. 35f).

I mit projekt refererer jeg til en samlende betegnelse ”iværksættere” eller ”iværksættervirksomhed”, og skelner ikke mellem de tre opstillede kategorier, med mindre andet er anført. Desuden forstår jeg også en iværksættervirksomhed som en organisation, som beskrevet i afsnittet om ”Organisation”. Jeg mener at der er nogle kendetegnende ved en iværksættervirksomhed, som Erhvervs- og byggestyrelsen også fremhæver.

Organisation

Organisation kan defineres på flere måder. En måde at definere organisationer er som følgende:

”...aktive kollektiver, hvori deltagerne reducerer usikkerheden i deres verden ved at udvælge og benytte eller opdage forestillinger om nutiden og fremtiden.” (Olsen, 2004, s. 444).

Her understreges en social og processuel karakter ved organisation. Det er i denne

forståelse væsentligt at forestillinger om nutiden og fremtiden benyttes til at reducere usikkerhed. Organisationen konstitueres ved at et kollektiv løbende udvælger og opdager bestemte forestillinger. Jeg hæfter mig ved at denne definition både handler om at ”opdage”, ”udvælge” og ”benytte”. At opdage fordrer i denne sammenhæng kollektiv opmærksomhed. At udvælge handler om at fravælge de forestillinger og elementer som kollektivet ikke kan eller vil acceptere. At benytte, forstår jeg som at aktivt omsætte noget i handling. Handlingen består i, på baggrund af de tre forhold, at reducere usikkerhed i deres verden – det kan være både det interne og det eksterne miljø i organisationen. Derved bliver organisatoriske strukturer noget andet end mål og driftsopgaver. Strukturerne bliver aktiveret i processen ved at aktørerne opdager, udvælger og benytter forestillinger – f.eks. om hvordan en bestemt opgave løses – for at reducere usikkerhed. Strukturerne bliver således emergende og afhængige af de aktører der er involveret i de pågældende opgaver.

Over for denne definition af ”organisation” står en mere opgavefokuseret definition. Her er det opgaven og det besluttede mål der samler en gruppe til en organisation. Det perspektiv kan defineres således:

”Det der er bestemmende for om vi kalder en gruppe for en ”organisation”, er om deltagerne har fælles opgaver og mål der knytter dem sammen, og om der eksisterer procedurer eller retningslinjer der koordinerer deltagerens arbejde frem mod realisering af de fælles mål.” (Thorsvik, 2008, s. 13).

I denne definition er det centrale at gruppen knyttes sammen af fælles opgaver og mål, samt retningslinjer for deltagerens arbejde. Der er i dette perspektiv en forståelse af, at en gruppe skal styres af retningslinjer og procedurer for at opnå det bestemte mål, hvorved gruppen kan opnå at være en organisation. Herved initieres at der i en organisation må findes en eller flere som bestemmer de retningslinjer som koordinerer arbejdet. Det er så at sige et mål i sig selv at være en organisation og det kan opnås ved at konstruere strukturer som koordinerer arbejdet frem mod målet. Herved initieres også et forhold mellem dem som udøver opgaver og dem som koordinerer opgaver – to grupper i samme gruppe. Det forhold er der ikke taget videre højde for i denne definition, men jeg mener at der her findes et magtforhold som er centralt i den måde at forstå en organisation. Den udlægning af ”organisation” præsenterer en forståelse som fokuserer på tilrettelagte opgaver og strukturer, og i mindre grad et fokus på emergende strukturer – hvad der

sker mellem deltagerne i organisationen.

De to definitioner fremhæver forskellige kvaliteter ved at "organisere" og en "organisation". Den første fremhævede den kollektive proces med at reducere usikkerhed gennem organisering forstået som en fortløbende proces – at organisere. Den definition handler om organisering som en dynamisk proces hvor deltagerne skaber organisering idet de kontinuerligt forholder sig til forestillinger om virkeligheden. Den anden definition understreger vigtigheden af at have fælles opgaver og mål, samt retningslinjer for deltagernes arbejde – en organisation.

Det er væsentligt at skelne mellem de to forståelser af organisering og organisation. Det er en sondring som også Karl Weick forholder sig til i hans udlægning af blueprints og recipes²³. Her skildrer Weick mellem to perspektiver på organisering, det ene kalder han for blueprints, det er kendetegnet ved et fokus på strukturer og planer (Weick, 2001, s. 60). Det andet kalder han recipes, som er kendetegnet ved at være flere, flydende og emergerende organisationsdesigns, som har opmærksomhed på ustabile strukturer (Weick, 2001, s. 60). Den sondring har jeg gjort rede for i afsnittet om blueprints og recipes, og vil nu blot påpege at også Weick skelner mellem de to overordnede forståelser af organisation, som jeg har gjort rede for.

Jeg mener at den skelsættende forskel mellem de to perspektiver er, deres forskellige fokus på henholdsvis strukturere og opgaver i organisationen, og processerne mellem aktørerne i organisationen. Jeg mener at begge perspektiver kan bidrage til en forståelse af "organisation", hvor der ikke ensidigt fokuseres på enten det ene, eller det andet, men hvor perspektiverne forenes for derved at tage højde for kompleksiteten i "organisation". Derved kan jeg også forholde mig til eventuelle interessekonflikter i forhold til hvordan arbejdet i YWC Sports ledes og fordeles. Den mulighed kan jeg imødekomme ved både at være opmærksom på processer og udvikling, men også på strukturer i forhold til hvordan arbejdet koordineres og bestemmes. Det er en sammenstilling som jeg helt overordnet forholder mig til gennem mit videnskabsteoretiske perspektiv, ved at skelne mellem på den ene side en bestemt og vedtaget forestilling om hvad virkeligheden er og så et kritisk forhold til samme. Jeg anerkender at organisationer findes – også forud for forskellige teorier om dem, men når jeg vil undersøge dem må jeg forholde mig til at jeg som

²³ Weick, Karl: *Organizational Redesign as Improvisation I: Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers, 2001.

udgangspunkt ikke kan forstå, se, eller umiddelbart måle de elementer og transcendent fænomener, der eksisterer bag den erkendte virkelighed (Olsen, 2004, s. 146f). Derfor forholder jeg mig kritisk til hvordan jeg møder ”organisationer” i mit arbejde, det gælder både mit eget møde, men også mødet med de dybere organisatoriske strukturer jeg identificerer i min analyse.

Organisatorisk læring

Organisatorisk læring (herfra OL) er et centralt begreb i nærværende projekt, og der findes mange forskellige udlægninger og opfattelser af hvad det er, hvad det indebærer og hvordan det planlægges, opstår, gøres, måles etc.

I denne anledning benytter jeg mig overordnet af tre perspektiver på ”OL”, som de kommer til udtryk ved henholdsvis Palle Rasmussen og Karl Weick, samt Stegeager og Laursen²⁴ (herfra Laursen). Når jeg vælger at inddrage netop dem er det fordi de hver især kan fortælle noget forskelligt om begrebet som har relevans for hvordan jeg videre kan arbejde med fænomenet. Rasmussen²⁵ arbejder med begrebet i forbindelse med evaluering, i teksten ”Evaluering af organisatorisk læring”. I den sammenhæng kommer Rasmussen ind på nogle særtræk som er relevante i mit arbejde. Weick²⁶ Behandler ”OL” ud fra et kulturelt perspektiv, hvorfor han adskiller sig fra individuel læring i en organisatorisk kontekst. Det er en sondring der også kommer til udtryk hos Laursen. Det er med reference til at teorier om OL ofte er baseret på:

”...individorienterede læringsteorier, hvilket medfører, at organisationen reduceres til 'ramme' for (individuel) læring...”
(Laursen, 2011, s. 12)

Med den sondring kan jeg bedre forså hvordan organisationen lærer, som jeg vil undersøge det i tilfældet med YWC Sports , men også forstå det i en generel og mere samfundsorienteret sammenhæng. Jeg inddrager Laursen der belyser OL både historisk og udviklingsmæssigt, men også understreger betydningen af forskellige typer læring og de muligheder de giver.

24 Organisationer i bevægelse – Stegeager og Laursen (red.) - Samfundslitteratur 2011

25 Palle Rasmussen er professor ved Institut for læring og filosofi, ved Aalborg Universitet. Forskningsinteresser inden for organisation, ledelse, læring, arbejdsmarked, sociologi, pædagogik m.m.

26 Karl Weick: Professor of Organizational Behavior and Psychology School of Business Administration University of Michigan - <http://www.taosinstitute.net/karl-weick-phd> 4.6.12

Traditionelt har teorier om OL i høj grad været under indflydelse af Argyris og Schöns fremstilling af fænomenet som en kontinuerlig fejlretning der medfører forandring i organisationen på to måder: single- og double-loop learning (Laurson, 2011, s.11). Single- og double-loop learning kan beskrives som en måde at lære af sine fejl, eller near misses (Argyris, 1996, s.17). Single-loop learning er en instrumentel læring der, i denne forståelse, kan forandre handlinger i henhold til en bestemt strategi uden at forandre de grundlæggende værdier i strategien (Argyris, 1996, s. 20). Double loop learning resulterer i en ændring af de grundlæggende antagelser og værdier der findes i en strategi (Argyris, 1996, s. 21).

”Single- loop learning occurs when matches are created, or when mismatches are corrected by changing actions. Double-loop learning occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the actions.” (Argyris, 1996, s. 8f)

Double-loop learning kan bidrage med en refleksion over egne værdier og antagelser, som kan lede til fejl i organisationen, hvor single-loop learning retter fejlen i henhold til etablerede rutiner og antagelser (Argyris, 1996, s. 20). Netop det perspektiv kan være interessant i iværksættervirksomheder, da beslutninger mange gange skal tages for første gang og derved er præget af usikkerhed. Double-loop learning fremhæves som et innovativt alternativ til den instrumentelle læring:

”When it is succesfull, it results in change toward values for inquiry that yields valid and actionable learning...” (Argyris, 1996, s. 28).

At double-loop learning skulle være at foretrække frem for single-loop learning mener Laurson imidlertid er en overvurdering og mener at en ensidig fokuseringen på denne type læring overser

”...at udviklingen af effektive rutiner er den drivende faktor i al organisationsdannelse.” (Laurson, 2011, s. 12).

Herved initieres en opmærksomhed på de små forhold i organisationen, som påvirker hverdagens rutiner – bevægelser og erfaringer.

Rasmussen hævder at OL foregår både på individuelt og kollektivt niveau, men at det er igennem integrering af individernes læring i organiseringsprocesser, at en virksomhed

overordnet set ændrer adfærd (Rasmussen, 2007, s. 260). Når der anlægges et læringsperspektiv på organisatorisk forandring, så kommer OL, ifølge Rasmussen, i fokus og dermed en række læringsteoretiske områder (Rasmussen, 2007, s. 260). Derfor er der en række didaktiske forhold der bliver inddraget:

”... pædagogisk tilrettelæggelse af projektaktiviteterne, herunder også konsulentens rolle som facilitator, deltagernes rolle som lærende og aktiviteterne effekter for deltagernes tilegnelse/ forståelse.”
(Rasmussen, 2007, s. 260)

Her bliver læring skildret som noget der planlægges, som et formelt forløb, hvorfor en facilitator må gøre sig didaktiske overvejelser omkring det specifikke forløb. Den situation betegner Laursen som et planlagt læringsforløb. Laursen skelner mellem planlagte læringsforløb og læring som opstår spontant i organisationen. Planlagte læringsforløb betegnes som en interventionistisk eller undervisningsorienteret tilgang, hvor enten interne eller eksterne aktører i organisationen ”... søger at bevæge organisationen i en bestemt retning.” (Laursen, 2011, s. 10). Læring som opstår spontant, betegner Laursen som en forståelsesorienteret tilgang, hvor organisationens aktører befinder sig i en kontinuerlig strøm af handlinger og bevægelser og på den baggrund fortolker den viden som ”...bevæger sig rundt og udvikles i organisationen.” (Laursen, 2011, s. 9).

Ifølge Laursen er læring knyttet til viden og bevægelse og kan opfattes som en proces der påvirker mulighederne for bevægelse og handling (Laursen, 2011, s. 9). I den optik opstår læring på baggrund af erfaringer, som påvirker bevægelser og handling, som igen danner grundlag for nye erfaringer, ny viden og læring (Laursen, 2011, s. 9). Processen går begge veje, det betyder at viden og bevægelse gensidigt påvirker hinanden (Laursen, 2011, s. 9).

Rasmussen arbejder med flere former for viden, hvorfor det er væsentligt at nuancere opfattelsen af viden i organisationen og hvordan viden bliver skabt, indhentet, distribueret etc. Rasmussen skelner mellem formel eksplicit viden der udtrykkes i tekst, tal og modeller og så uformel viden (Rasmussen, 2007, s. 259). Den uformelle viden gælder, ifølge Rasmussen, f.eks. tavs viden, emergent viden og ubevidst viden. De tre videnformer uddyber Rasmussen således:

- Tavs viden, forstået som ikke ekspliciteret praksisviden

- Emergent viden, hvormed menes ideer og forståelser, som endnu ikke er formuleret, men som befinder sig i et spændingsfelt mellem kendte problemer og ukendte løsninger.
- Ubevidst viden og ubevidste reaktioner, som udspringer af og udfoldes i det psykosociale samspil inden for organisationen.

(Rasmussen, 2007, s. 259)

Rasmussen pointerer at disse former for viden, mulighederne og evnerne til at bearbejde dem har betydning for OL og - innovation:

”F.eks. kan det være et problem for virksomheders evne til innovation, hvis de i for høj grad afskærer deres medarbejderes tavse viden.”
(Rasmussen, 2007, s. 259)

Hermed fremhæver Rasmussen at tavs viden kan blive tabt viden, hvilket kan komme til udtryk i f.eks. en implementeringsproces, hvis et produkt, eller en proces ”...ensidigt indføres ”fra oven”.” (Rasmussen, 2007, s. 259) og uden hensyn til de ressourcer medarbejderne repræsenterer. OL kan jf. den didaktiske orientering være et alternativ til at innovative tiltag udvikles og indføres ensidigt vertikalt i en organisation. Det er ikke en tilgang som står i modsætning til single- eller double-loop learning, men vægten er her på at ekspliciterer de forskellige videnformer der findes i organisationen, ikke nødvendigvis at revidere antagelser og værdier i organisationen. Desuden at læring kan faciliteres i f.eks. et projektforsløb.

Det perspektiv på OL lægger i højere grad end, single- og doubleloop learning, op til opmærksomhed på de detaljer og den viden der findes immanent i organisationen og til at tolke dem og systematiserer dem.

Det er et perspektiv som Weick også kan bifalde, men udtrykker det som bricolage. Essensen af bricolage kan kortfattet beskrives som at have indgående kendskab til sit felt og område og derved være opmærksom på de muligheder der ligger for hånden, forstået som at arbejde og skabe resultater med det forhåndenværende materiale, personale og omgivelser (Weick, 2001, s. 61ff).

Weick har imidlertid nogle yderligere nuancer på hvad OL er og hvordan det opstår. Weick

definerer OL således:

"organizational learning is 'the acquiring, sustaining, and changing, through collective actions, of the meanings embedded in the organizations cultural artifacts'" (Weick, 1996, s. 445)

Weick hævder at organisationer ikke kan erfares eller opleves direkte: "...we cannot experience organizations directly." (Weick, 1996, s. 441), men ved at betragte organisationer som kulturer fremhæver Weick flere konkrete elementer som er erfarbare og kan beskrives. I kort form er det sprog, artefakter og handlingsrutiner (Weick, 1996, s. 442). Det betyder at Weick fokuserer på de situationer hvor læring bliver kollektiv og indlejres i kulturen. Ved at anlægge et kulturelt perspektiv på OL adskiller Weick sig fra en forståelse af OL som individuel læring i en organisatorisk kontekst (Weick, 1996, s. 441). Det er i overensstemmelse med Laursens argument om at OL ofte har været baseret på individorienterede læringsteorier. Det er et perspektiv som adskiller sig fra Rasmussens forståelse på den måde at Rasmussen i højere grad forholder sig til videnformer og didaktiske forhold, hvorimod Weick forholder sig mere til hvornår og hvordan der kan ske OL, forstået som læring der påvirker og indlejres i kulturen.

I Weicks optik er "OL" et oxymoron - to sammenstillede, men modsatte begreber. Organisation handler om at reducere usikkerhed og variation (Weick, 1996, s. 440), hvorimod læring handler om at "...disorganize and increase variety." (Weick, 1996, s. 440). Den sondring er skelsættende for Weicks perspektiv på begrebet. Det betyder at OL kan forekomme i bestemte situationer, hvor orden og uorden bliver sidestillet i en slags balancering, som Weick kalder for en "juxtaposition" (Weick, 1996, s. 441). Disse situationer betragter Weick som et vindue for læring:

"The juxtaposition of order-disorder found in a joke, for example provides no less a window to learning, than a false alarm of imminent nuclear attack." (Weick, 1996, s. 441)

Hermed præsenterer Weick også to eksempler på forskellige situationer, hvor orden og uorden sidestilles og balanceres på en måde som kan yde indflydelse på den pågældende kultur. Den første kan opleves gennem sproget og være et udtryk for en bestemt sproglig jargon i kulturen. Den anden udtrykkes gennem handlingsrutiner i kulturen, hvor kulturen søger at reducere usikkerhed, men den falske alarm skaber en mulighed for at ændre bestemte handlingsrutiner og dermed balancere organisering og læring i en

”juxtaposition”. Hermed er det væsentligt hvordan hændelser, handlinger, etc. enacts i kulturen. Enactment har i Weick optik stor betydning for OL, fordi enactment handler om hvordan handlinger bliver fortolket og danner grundlag for handle i organisationen (Weick, 2001, s. 62).

OL er i denne optik situeret, hvorfor OL ikke sker fortløbende, men i situationer med et særligt potentiale. Eksemplet med den falske alarm minder om Argyris' ”near misses” og om det som Laursen betegner som kontinuerlig fejlretning. Men som jeg læser Weick, så kan muligheden for OL opstå i lige så vilkårlige situationer som enten en vittighed eller en fejl. Det skelsættende er at være opmærksom på de potentielle situationer hvor der findes en juxtaposition – balance – mellem organisering af rutiner og brud med dem. Det perspektiv er i tråd med Laursens betragtning om at udvikle effektive rutiner som den drivende faktor i organisationsdannelse. Organisationer konstitueres gennem gentagelser og rutiner, mens de samtidigt er under konstant forandring fordi de må forholde sig til forandringer i det interne og eksterne miljø (Laursen, 2011, s. 7).

OL er et fænomen som eksisterer forud for forskellige aktørers ideer og forestillinger. Der findes forskellige måder at erkende, forstå og arbejde med OL. Med udgangspunkt i ovenstående gennemgang forstår jeg OL som læring der opstår spontant, i bestemte situationer, men som kan faciliteres - forståelsesorienteret eller interventionistisk tilgang (Laursen, 2011, s. 9f). OL er påvirket af forskellige former for viden og hvordan den viden omsættes i praksis og i en organisatorisk sammenhæng (Rasmussen, 2007, s. 259). Måden hvorpå aktører i organisationen er opmærksom på forskellige videnformer og erfaringer kan være afgørende for hvordan organisationen efterfølgende handler og skaber bevægelse. Bricoleuren gør det ved at systematiserer sine erfaringer og er særligt opmærksom på forhold som vedkommende har særligt indgående kendskab til (Weick, 2001, 61ff). Læring bliver organisatorisk når den indlejres og enacts i organisationskulturen og det kan ske ved en juxtaposition, hvor orden og uorden sidestilles i en balance (Weick, 1996, 441).

Fortolkning, improvisation og organisatorisk læring

I det følgende gør jeg rede for nogle overordnede emner, som jeg mener er relevante og centrale i mit fokus – fortolkning, improvisation og OL.

Når jeg indrager Karl Weick i denne sammenhæng, er det fordi han repræsenterer et perspektiv på organisering og læring, som jeg mener kan være behjælpeligt med at belyse

centrale elementer i mit genstandsfelt. Elementer og processer, som ikke er direkte erfarbare og ofte er vanskelige at måle og evaluere på, men som kan have afgørende betydning for, hvordan en organisation udvikler sig – herunder også iværksættelsesvirksomheder. Ved at inddrage Weick, har jeg mulighed for at analysere og forstå, hvordan organisatoriske strukturer enacts og påvirker udvikling og læring.

Som jeg tidligere har gjort rede for, opfatter jeg ikke Weick som kritisk realist. Sådan som jeg benytter hans teori, betragter jeg ham som social konstruktivist. Det uddyber jeg herunder.

Der er træk ved Weicks teorier, som gør opmærksom på visse elementer ved forholdet til virkeligheden, som går igen i KR. Som udgangspunkt hævder Weick, at virkeligheden består af fortløbende enactede handlinger, som kan erfares og fortolkes, efter handlingen er sket og som påvirker fremtidige handlinger (Weick, 2009, s. 147). Enactment er en fortolknings og handlingsproces. Det kan eksemplificeres ved en måde at arbejde improvisatorisk med de forhåndenværende ressourcer. Det kræver opmærksomhed på, hvad der er findes og kendetegner den specifikke situation – Weick kalder det for "bricolage" (Weick, 2001, s. 63). Weick anlægger ikke et kritisk forhold til virkeligheden, men et kritisk forhold til de socialt konstruerede strukturer og mønstre, som danner grundlag for fortolkning og handling (Weick, 2009, s. 147f). Det gør han ved at skelne mellem, hvordan verden opleves og hvordan den enacts. Han udtrykker det som en sondring mellem blueprints og recipes: "...blueprints portray the world we sense and recipes portray the way the world is enacted." (Weick, 2001, s. 61).

Den forståelse kan jeg bruge til at afdække bevæggrunde for handling og fortolkning, det som Jespersen, i sin udlægning af KR, kalder for dybe strukturer, der påvirker virkeligheden (Olsen, 2004, s. 146f). I den optik forstår jeg enactede strukturer analogt med de dybe strukturer i KR.

De følgende afsnit handler overordnet om fortolkning, enactment, og improvisation.

Blueprints og recipes

Weick skelner overordnet mellem organisatoriske designs som *blueprints* og *recipes*. Han forstærker fokuseringen på processerne i organisering, og lægger afstand til organisatorisk design som faste og rationelle strukturer, der kan række ud i og sikre en

bestemt forestilling om fremtiden. Sidstnævnte betegner Weick som blueprints (Weick, 2001, s. 60). Netop sondringen mellem blueprints og recipes er væsentlig for at forstå Weicks design- og organiseringsstænkning. Weick hævder, at en organisation ikke har ét design, men flere flydende designs, som fortløbende emergerer og udvikler sig. Forskellen ligger i sondringen mellem blueprints som en bestemt forståelse af organisationen og recipes som emergerende designs. Altså at en organisation ikke har en stabil struktur, strategi eller et opnåeligt mål, men en "...developmental process to keep active." (Weick, 2001, s. 60).

Således viser blueprints sig som et fokus på intentioner i et organisationsdesign, som har en immanent forventning om at kunne skabe orden, struktur og at kunne styre forandring.

Recipes repræsenterer et syn på organiseringsdesigns som værende flere, flydende og forholde sig opmærksomt til ustabile strukturer, samt at designs er processuelle (Weick, 2001, s. 60).

Denne sondring bruger jeg til at forstå, hvordan YWC Sports forholder sig til at organisere deres ressourcer mht. at arbejde ud fra et rationelt design, eller ud fra designs som flydende og emergerende.

Sensed og enacted work

Når Weick fremhæver, at handlinger erfares, eller sanses, "after the fact" gør han opmærksom på, at erfaringer, kendskab til og fortolkning af handlinger er retrospektive, eftersom "...the only things we can sense are enacted events that have already taken place..." (Weick, 2001, s. 61). Derfor er det netop opmærksomheden på "...small changes in local conditions..." (Weick, 2001, s. 61) frem for intentionen, der driver designprocessen. Det er således en væsentlig pointe, at

"...blueprints portray the world we sense and recipes portray the way that the world is enacted." (Weick, 2001, s. 61).

Når organisatoriske strukturer bliver udviklet med afsæt i enactede handlinger, erfaringer og relationer, er det en retrospektiv tilgang. Denne tilgang imødekommer uforudsete hændelser og usikkerheder at emergere og blive til potentielle meningskonstruktioner (Weick, 2001, s. 61). Enactment handler om, hvordan aktørerne i organisationen fortolker og handler på baggrund af tidligere strukturer og meningskonstruktioner og dermed både udvikler gamle og skaber nye – hvorfor disse til dels er bestemt af tidligere fortolkninger og

rutiner (Weick, 2001, s. 62).

Enactment er derfor et perspektiv på improvisatorisk design, hvor usikkerhedsmomenter i højere grad involveres i designprocessen. En skærpet opmærksomhed på disse betyder, at designet og processen løbende bliver "...updated as people and conditions change..." (Weick, 2001, s. 61).

Den erfarbare og sanselige verden er et resultat af tidligere enactede handlinger, hvorfor man, gennem en skærpet retrospektiv opmærksomhed, kan forbedre sine muligheder for at forholde sig aktivt til emergende og uforudsete hændelser undervejs i designprocessen. En sondring mellem de to perspektiver kan initiere en ny fortælling om, hvordan medarbejderne og lederen hos YWC Sports forholder sig til henholdsvis planlægning og improvisation i organisatorisk regi. Hvordan disse forhold understøttes i organiseringen, eller tilstræbes i forhold til at arbejde med de organisatoriske rammer for aktørernes dispositioner, kan fortælle om, hvordan aktørerne ser og læser deres organisering og omgivelser - i spændingen mellem formelt og uformelt, sensed og enacted, fornemmet og erfaret etc.

Fortolkning og beslutning

Ifølge Weick er der i recipes et større fokus på at fortolke end på at tage selve beslutningen, da uforudsete konsekvenser kan aftvinge en genovervejelse eller genfortolkning af, hvad der er sket i den pågældende situation (Weick, 2001, s. 72).

Netop denne fortolkningsproces kan også ses hos bricoleuren Willie, som systematisk har kategoriseret sine erfaringer. Weick skriver:

"To interpret means to encode external events into internal categories that are part of the group's culture and language system." (Weick, 2001, s. 72).

Fortolkningen kan på den måde bidrage til et organisationsdesign ved at skabe kort og rammer, som støtter beslutning, handling og fortolkning. Når fortolkning i designprocessen betoner skabelsen af et "framework", betyder det, at designet får indflydelse på, hvordan magt distribueres i organisationen:

"...power in organizations is exercised by those who design the

frameworks, which then determine what it means to "make decisions." (Weick, 2001, s. 72).

Hermed pointerer Weick, at der findes magtforhold i organisationer, og at magten praktiseres i handlingen, hvormed rammerne defineres for, hvad det vil sige at tage beslutninger. Derfor er frameworket afgørende for, hvordan handlinger fortolkes, og hvordan der tages beslutninger. Frameworket vedrører både formelle rammer og strukturer i organisationen og dermed også, hvordan strukturer enacts i organisationen. Den designproces, som her er blevet skitseret, understøtter fortolkningsprocesser i organisationen og dermed en recipe-tilgang. Det er et design som er processuelt, og som organisationen kan lære sig – ved at enacte det. Det er derimod vanskeligt at lave en konkret plan for at gøre det, forstået som et blueprint.

Under mit ophold hos YWC Sports oplevede jeg, at aktørerne i høj grad nød den uformelle stemning og de frie rammer til selv at bestemme, fortolke og tage beslutninger. Det kom f.eks. til udtryk i et gennemgribende rod på arbejdspladsen. Imidlertid har jeg i mine feltnoter skrevet, at en af aktørerne gav udtryk for, at netop rodet bidrog til den uformelle stemning og var med til at skabe uformelle og trygge rammer, hvilket var vigtigt for, hvordan aktøren oplevede frihed og trivedes på arbejdspladsen (Feltnoter, s. 13).

Her fortolkes rammerne som trygge og befordrende for at trives på arbejdspladsen. Som det her kommer til udtryk, bliver magten i organisationen, magten til at bestemme rammerne, i høj grad lagt ud til de enkelte aktører. Magten distribueres af direktøren, men han lader medarbejderne bestemme selv, hvilket bidrager med både rod, men også en oplevelse af frihed.

Meningen med et design er at facilitere fortolkningsprocesser. Weick hævder at:

"...interpretation is a key to effectiveness, and the purpose of design is to facilitate interpretation." (Weick, 2001, s. 73).

Ifølge Weick er fortolkning i designprocessen med til at skabe effektivitet, men det er væsentligt at holde fokus på muligheden for fortolkning og ikke fokusere på, at designet skal være effektivt. Weick formulerer det således:

"Effectiveness focuses too much on decision making and rationality and too little on what assumptions, frameworks, and resources

people impose that give shape to that decision making.” (Weick, 2001, s. 74).

At bevare opmærksomhed på fortolkningsprocesser kan således bidrage med effektive beslutninger og handlinger ved at fokusere på antagelser, ressourcer - de elementer der er særlige i den specifikke situation. Derved bliver beslutningsgrundlaget specifikt for situationen. Netop den orientering findes også i sondringen mellem blueprints og recipes, hvor blueprints forholder sig til en bestemt plan eller forestilling, så forholder recipes sig til organisering som en ”...developmental process to keep active.” (Weick, 2001, s. 60).

Fortolkning og enactment i YWC Sports

Hverdagen hos YWC Sports var i høj grad præget af frihed og uklare strukturer og rutiner. Det oplevede jeg selv gennem mit ophold i organisationen. Direktøren kaldte organisationen for en 'familie', og betegnede familien som en klippe, som medarbejderne kunne støtte sig op ad. I det billede er de organisatoriske rammer meget frie og det er således i høj grad op til de enkelte medarbejdere selv, at fortolke og træffe beslutninger vedrørende deres arbejde. Derfor virker formuleringen om familien og klippen bag medarbejderne umiddelbart som en recipe tilgang.

Selvom den uformelle stemning umiddelbart blev værdsat iblandt aktørerne – både direktør og medarbejdere – viste det sig at der også var situationer, hvor den havde negative konsekvenser. F.eks fortalte en af medarbejderne, Flemming, i et interview om en episode op til afviklingen af et stort triathlonstævne i Aarhus, hvor han havde oplevet et voldsomt arbejdspress. Han havde gjort direktøren opmærksom på situationen og efter eget udsagn gjort, hvad han kunne for at gøre det klart, at han havde brug for hjælp:

”Jeg følte jo i processen, at jeg gjorde alt hvad jeg kunne, for at få de der ekstra ressourcer. Det har jeg jo ikke gjort nok.” (Interview Flemming, 44:10).

I mine feltnoter har jeg, efter en samtale med direktøren, noteret hans udlægning af situationen:

”...T (direktøren – red.) insisterede på at den løse struktur skulle fastholdes, og at man kan forstå organiseringen som en familie, hvor

folk kan sparre med hinanden og finde tryghed. Han formulerede at familien er den klippe, som den enkelte medarbejder kan læne sig op ad....”

”Han (direktøren – red.) var af den opfattelse at F (Flemming – red.) ikke havde været tydelig nok omkring hans behov for hjælp og aflastning i forbindelse CA (Challenge Aarhus – red.).” (Feltnoter, s. 20)

Situation har to sider og bliver fortolket på to forskellige måder. Flemming giver udtryk for, at han gjorde, hvad han kunne for at få hjælp, men direktøren mener altså ikke, at han gjorde nok. Herved initieres et brud mellem de to fortolkninger af situationen, idet direktøren ikke mener, at det er organiseringsdesignet der er noget galt med, men det er Flemming, der ikke har været tydelig nok omkring sit behov for hjælp. Men da jeg interviewede Flemming, gav han gentagne gange udtryk for, at han havde gjort opmærksom på problemet:

”Jo, altså jeg følte at... - det gjorde jeg også opmærksom på, tidligt på foråret, at jeg følte, at der kunne jeg godt se, at det her, det hænger ikke sammen. Tommy han var mere fokuseret på København...”

”Jeg sad meget alene med hele afviklingen af omkring planen med planlægning og den praktiske afviklingen...” (Interview Flemming, 12:20)

”Det jeg sagde... - jeg gjorde opmærksom på at vi manglede ressourcer, det gjorde jeg allerede tidligt i foråret...” (Interview Flemming, 14:00)

Idet Flemming tydeligvis fremhæver, at han faktisk flere gange gjorde opmærksom på den kritiske situation, finder jeg belæg for at tolke situationen som et udtryk for, at direktøren ikke har været tilstrækkelig opmærksom, på den situation hans medarbejder stod i. Flemming stod med en opgave, som han vurderede, at han havde behov for hjælp til. Der var brug for flere ressourcer, forstået som kolleger, der kunne aflaste Flemming. Dermed udtrykker situationen noget andet, end det direktøren giver udtryk for i sin formulering af familiemetaforen og klippen – recipe-tilgangen. Direktøren har på den måde en forestilling om, hvad der virker, og hvad der skal til for organisationen. Det er det, Weick betegner som ”sensed work” - et blueprint. Det, der rent faktisk enacts, er noget andet. De strukturer, der enacts, er et brud på fremstillingen af organisationen – hvordan den ”ser

ud” og så organiseringen – som det den gør.

Uanset om det er Flemming, der ikke har gjort nok for at få hjælp, eller om det er direktøren, der har ignoreret medarbejderens behov for hjælp, så har organisationsdesignet, formuleret som en familie og klippe, ikke kunne håndtere problematikken.

Set i et blueprint - recipe perspektiv kan situationen give anledning til at fortolke direktørens handling som forventninger om og til arbejdet, og i mindre grad som opmærksomhed på behov og muligheder i den specifikke situation. Forestillingen om den løse struktur og familien, som skulle være en klippe bag medarbejderen, holdt altså ikke i denne situation. Flemming havde selv givet udtryk for, at friheden var befordrende for hans arbejde, men alligevel viste det sig, at han manglede støtte i sit arbejde – endsige rammer, der kunne støtte ham i at tydeliggøre behovet for hjælp.

Konsekvensen blev, at Flemming i efteråret sagde sin stilling op og rejste bort, da han havde alvorlige stresssymptomer.

Familiemetaforen, som den kom til udtryk hos YWC Sports i ovenstående gennemgang, virker som en måde at slippe uden om at skulle organisere. Magten formuleres, som om at den distribueres. Men da jeg interviewede direktøren og spurgte til, hvordan han understøttede selvledelse i organisationen, svarede han, at folk netop skulle kunne selv, for at fungere i virksomheden. Der var således et krav til medarbejderen og ikke et krav til direktøren om at støtte og enacte fortolkningsprocesser. Jeg har fundet tegn på, at magten bliver brugt meget tydeligt i skelsættende situationer – at Flemming ikke havde mulighed for selv at bestemme rammerne for arbejdet, og at klippen bag ryggen dermed ikke var der. Derudover er magtanvendelsen ikke i overensstemmelse med den uformelle stemning der ellers eksisterer på arbejdspladsen.

I et hermeneutisk perspektiv kan episoden forklares således, at Flemming forstår situationen – del – ud fra sin forståelse af organisationen – helheden. Eftersom han ikke får den støtte, som han forventer, gør han sig nye erfaringer, som bidrager til en ny forståelse af helheden og dermed en ny forståelse af, hvad organisationen er, og hvad den gør. Denne udlægning inddrager jeg primært for at øge forståelsen af, hvordan handlinger fortolkes og enactes i organisationen. Det er ikke noget, jeg efterfølgende har talt med Flemming om.

Improvisation

Weick mener, at design ikke skaber orden gennem intention, men gennem

opmærksomhed, og han mener, at der i frasen 'organisatorisk design' findes en iboende fælde, nemlig at design både kan forstås og benyttes som et substantiv og som et verbum – et design/ at designe (Weick, 2001, s. 60). Ved sondringen mellem substantivet og verbet følger også et skifte i perspektiv fra fokus på intention og strukturer til opmærksomhed på processen. Således mener Weick, at improvisation handler om processer og om designs, som konstant bliver rekonstrueret (Weick, 2001, s. 60).

Weick låner et begreb fra Levi-Strauss om improviseret design - bricolage eller bricoleur (Weick, 2011, s. 63). Bricoleuren er en person, som aktivt improviserer ud fra det, som er tilgængeligt i den pågældende proces. Det karakteristiske for dette perspektiv fremhæver Weick som:

"The defining characteristics of a bricoleur is that this person makes do with whatever tools and materials are at hand." (Weick, 2001, s. 62).

Det kan bricoleuren gøre fordi han kan sige "...what I have here is enough for my purposes..." (Weick, 2001, s. 64). Bricoleuren benytter generaliseringer, sammenligninger og analogier til at forstå nye potentialer og måder at arrangere de forhåndenværende elementer og materialer (Weick, 2001, s. 63).

Bricoleuren har systematisk katalogiseret sine erfaringer og besidder indgående viden om sit felt derfor kan bricoleuren arbejde kreativt med processerne - det er altså ikke en tilfældig handling at konstruere disse sammenhænge (Weick, 2001, s. 63). Det kreative kommer til syne ved den nye, anderledes og meningsfulde måde at sammensætte de forskellige elementer og ressourcer, der er til rådighed i processen.

Organisatorisk læring - et oxymoron

Det følgende afsnit om OL tager udgangspunkt i oxymoron-begrebet, som det kommer til udtryk hos Karl E. Weick og Frances Westley i artiklen "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron". Ifølge Weick & Westley (herfra Weick) er oxymoron-begrebet en sammensætningen af to umiddelbart modsætningsfyldte begreber, f.eks. "larmende stilhed". Weick bruger oxymoronet til at beskrive og forstå OL, fordi denne sammenstilling repræsenterer en balancerende mellem orden og uorden – to modsatrettede begreber.

Weick hævder, at organisationer ikke kan opleves direkte - f.eks. kan de ikke direkte ses,

derfor er det vanskeligt at teoretisere omkring dem og dermed også omkring OL (Weick, 1996, s. 441). Denne forståelse er i strid med den, som Laursen gør rede for, hvor en organisation netop beskrives som et billede af stæreflokke på himlen, som danner en organisation; "sort sol" og derfor faktisk kan ses med det blotte øje (Laursen, 2011, s. 7f). Imidlertid benytter Weick en kulturel tilgang og perspektiv på organisationer, da

"...conceptualizing organizations as cultures makes it easier to talk about learning. It is less of a conceptual leap to treat an organization as a tribe, than to treat it as a brain or a person or computer." (Weick, 1996, s. 442)

I det perspektiv behandler Weick OL som noget andet end individuel læring i en organisatorisk kontekst (Weick, 1996, s. 441). Weick distancerer sit perspektiv fra at handle om læring i en organisation, hvor konteksten lige så vel kunne være alt andet end en organisation. Her er det tydeligt, at Weick indskærper betydningen af, hvad en organisation er, og hvad det betyder for mulighederne for, at der kan opstå OL (Weick, 1996, s. 441). Det er derfor væsentligt at have en klar reference til både organisations- og kulturbegrebet, når jeg i det følgende beskæftiger mig med OL. Weick benytter følgende kulturdefinition:

"a set of values, beliefs, feelings, together with the artifacts of their expression and transmission (such as myths, symbols, metaphors, rituals), that are created, inherited, shared and transmitted within one group of people that, in part, distinguish that group from others" (Weick, 1996, s. 442).

Ved at betragte organisationer som kulturer, herunder sprog, artefakter og handlingsrutiner, kan jeg forholde mig til en række specifikke, synlige og erfarbare elementer. Det betyder at jeg i mit videre analysearbejde må anlægge et fokus på organisationen, hvor jeg fokuserer på kendetegn ved kulturen, som jeg har oplevet og erfaret.

I teksten anvender Weick oxymoron-begrebet til at forstå OL. Weick betragter "organisation" og "læring" som to modsætningsfyldte begreber, hvorfor alene sammensætningen er spændingsfyldt. At lære er, ifølge Weick, at desorganisere og øge variation, hvorimod det at organisere handler om at skabe struktur, orden og reducere variation (Weick, 1996, s. 440). Den spænding bliver i teksten også betegnet som en "juxtaposition" (Weick, 1996, s. 444). En "juxtaposition", kan oversættes til dansk som at

sammenstille, sidestille, eller balancere to elementer. Begrebet rummer betydninger som jeg vanskeligt kan oversætte præcist uden samtidigt at reducere betydningen i en oversættelse. Derfor holder jeg i det følgende fast i den engelske version og brug. Weick gør rede for, hvordan OL kan komme til udtryk som en spænding i et socialt rum. I en sådan spænding er der potentiale for, at OL kan opstå. Weick betoner derfor vigtigheden af at kunne juxtaPOSere orden og uorden i bestræbelserne på at opnå OL. Denne situation – balancering af orden og uorden, skal forstås som et potentiale eller en mulighed og ikke en garanti for OL. Weick eksemplificerer balanceringen mellem orden og uorden som et såkaldt vindue til læring (Weick, 1996, s. 441).

Nordic Entrepreneurship Research

Jeg har valgt at inddrage en tekst af Daniel Hjorth, om hvordan teori og viden om iværksætteri i Norden har udviklet sig, og hvordan feltet har vundet indpas og legitimitet som selvstændigt forskningsfelt og som fænomen i samfundet. Daniel Hjorth er professor, PhD ved Department of Management, Politics and Philosophy ved Copenhagen Business School. Jeg bruger Hjorths tekst, fordi den belyser centrale forhold mht. iværksættervirksomhed i Danmark.

Teksten præsenterer en kortfattet historisk og tematisk gennemgang af Nordic Entrepreneurship Research (herfra NER) med specifikke faglige karakteristika. Desuden belyser teksten udvikling af feltet inden for universitetsforskningen, som et særskilt område, der ikke nødvendigvis følger en erhvervsorienteret diskurs. Jeg behandler og betragter teksten som dels en teoritext, men også som udtryk for en diskurs om iværksættervirksomhed i universitetsregi. Dermed har teksten en dobbelt betydning i mit projekt, fordi den både tjener som teori og som empiri.

Teksten er forfattet i forbindelse med "French Entrepreneurship Research Conference" i Nice 2009. Teksten er baseret på en undersøgelse af 189 artikler fordelt på 51 internationale videnskabelige tidsskrifter (Hjorth, 2009, s. 11f).

Hjorth afgrænser sit genstandsfelt til Norden og pointerer, at den fælles historiske udvikling for Danmark, Sverige, Norge og Finland danner grundlag for en "...homogeneous culture

and relatively similar patterns of living, including starting up companies..." (Hjorth, 2009, s.5). Et fællestræk er f.eks.

"...the belief in the state's possibilities in stimulating peoples' behaviours in various directions is relatively high in the nordic countries." (Hjorth, 2009, s. 4)

Det mener Hjorth er en af grundene til den relativt store akademiske interesse for entrepreneurship i Norden. Således påpeger Hjorth, at velfærdsstatens forsøg på at skabe lige vilkår for alle borgere i samfundet også reflekteres i forsøget på at stimulere til iværksætteri - men med negativ effekt. Den negative effekt kommer Hjorth ikke nærmere ind på. Jeg læser teksten som et udtryk for, at velfærdsstaten på en gang tilskynder iværksætteri ved at stimulere f.eks. forskning ved universiteter og gennem uddannelse i skolesystemet, men at motivationen for at starte egen bedrift er begrænset af mulighederne for at skabe en forskel, som f.eks. en økonomisk gevinst. Den tolkning mener jeg at finde belæg for i følgende citat:

"As Kaniainen (2005) shows, unemployment compensation (-), union bargaining power (-), do affect the entrepreneurial activity, which means that welfare systems, such as in the Nordic countries, with relatively high unemployment compensation and high union bargaining powers would expect lower entrepreneurial activity." (Hjorth, 2009, s. 4)

Arbejdsløshedsunderstøttelse, fagforeningernes magt, som en del af velfærdsstaten, påvirker mængden af iværksættervirksomheder, da "...entrepreneurial culture and welfare states are very remote related." (Hjorth, 2009, s. 4). Desuden mener Hjorth, at statslige incitamenter muligvis ikke har ret stor effekt på den korte bane, da

"The concept of 'the welfare state' has apparently not made possible an inclusion of entrepreneurship into frame of a general concern." (Hjorth, 2009, s. 4)

Således pointerer Hjorth en grundlæggende forskellighed mellem den nordiske velfærdsstatsmodel og entrepreneurship - at starte ny virksomhed.

Hjorth præsenterer en videnskabshistorisk gennemgang af entrepreneurship som forskningsfelt. NER bliver fortolket forskelligt alt efter kontekst, hvilke instanser og interesser der påvirker feltet, jf. problemstillingen mellem velfærdsstaten og Nordic

Entrepreneurship Research. Nærmere udredning fremgår af det følgende.

Ny-institutionalisme

Hjorth gør rede for nogle faktorer, der kendetegner NER. Det er f.eks. karakteristisk, at feltet har udviklet sig under "...the discipline of Business Administration." (Hjorth, 2009, s. 7). Business Administration (herfra BA) i de nordiske lande har været påvirket af strømninger og tendenser i organisationsteorien (Hjorth, 2009, s. 7), hvilket også har sat sine spor i NER. Hjorth fremhæver ny-institutionalismen som et perspektiv, der har været dominerende inden for organisationsteorien: "...new institutionalism being a dominant line..." (Hjorth, 2009, s. 7). Hjorth gør ikke nærmere rede for, hvad han forstår ved ny-institutionalismen, hvordan han skelner mellem ny-institutionalisme og institutionalisme²⁷, eller hvordan han mener, den har øvet indflydelse.

Jeg mener imidlertid, at det er væsentligt for mit videre arbejde, at have en klar forståelse af dette perspektiv - også i lyset af at Hjorth selv påpeger betydningen af ny-institutionel teori inden for NER. Derfor følger nu en skitsering af ny-institutionalisme, som jeg har læst hos Mary Jo Hatch²⁸ og Nanna Mik-Meyer. Når jeg vælger at benytte deres udlægninger i denne sammenhæng, er det fordi jeg mener, at de hver især påpeger karakteristika, hovedpersoner, samt væsentlige temaer inden for ny-institutionel teori.

Hjorth fremhæver Selznick²⁹, DiMaggio³⁰ og Powell³¹ som repræsentanter for dette perspektiv (Hjorth, 2009, s. 7). Hverken Hjorth eller Hatch skelner tydeligt mellem ny-

27 "In Britain and the United States, the study of political institutions dominated political science until after the post-war period. This approach, sometimes called 'old' institutionalism, focused on analysing the formal institutions of government and the state in comparative perspective. After the behavioural revolution brought new perspectives to analysing politics such as positivism, rational choice theory and behaviouralism, the focus on institutions was discarded as it was too narrow. The focus moved to analysing the individual rather than the institutions which surrounded him/her." http://en.wikipedia.org/wiki/New_institutionalism - 16.5.12

28 Hatch, Mary Jo, Organisasjonsteori – Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver, Abstrakt Forlag, 2001

29 "Philip Selznick (January 8, 1919 – June 12, 2010) was professor of sociology and law at the University of California, Berkeley" http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_Selznick 9.5.12

30 "Paul Joseph DiMaggio (born 10 January 1951 in Philadelphia, Pennsylvania[1]) is an American educator, and professor of sociology at Princeton University since 1992." http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_DiMaggio 9.5.12

31 "Walter W. Powell (also known as Woody Powell), born 1951, is a contemporary American sociologist. Powell is Professor of Education, Sociology, Organizational Behavior, Management Science and Engineering, and Communication at Stanford University and the Stanford University School of Education since 1999 and is known for his contributions to organizational theory, in particular to the new institutionalism and network theory." http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_W._Powell 9.5.12

institutionel og institutionel teori. Det gør Mik-Meyer³² derimod, idet hun skelner mellem tidligere organisationssociologers rationelle tilgang og forståelse af organisationer og så udvikling af interessen for en kulturel orientering inden for organisationsteorien. Meyer beskriver ny-institutionalismen som "...et opgør med den hidtidige rationelle og funktionalistiske organisationsteori." (Mik-Meyer, 2007, s. 120). Her anskues den rationelle tilgang som organisationsteorier, der forstår organisationer som "...lukkede enheder, der modtager input fra deres omgivelser, som så forarbejdes..." (Mik-Meyer, 2007, s. 121). Den forståelse mener jeg godt kan forenes med min udlægning af kritisk realisme, hvor jeg netop forholder mig kritisk til grundlaget for antagelserne om organisationer og iværksættervirksomheder, for derved at anlægge en "åben" tilgang, jf. genstandsfelts ontologi.

Der hvor KR og ny-institutionalisme ikke er kommensurable, er den grundlæggende interesse i KR i at forholde sig kritisk til det reale – virkeligheden, hvor ny-institutionalismen i højere grad beskæftiger sig med bevæggrundene for handlinger i en organisation. I forenklet form kan forskellen formuleres således: I ny-institutionalismen er der i højere grad fokus på "hvorfor gør organisationen?", og i KR er der fokus på "hvad er organisationen?" og "hvorfor er organisationen?". I et kritisk realistisk perspektiv vil jeg som udgangspunkt forholde mig kritisk til det, jeg erfarer, men også til en ny-institutionel udlægning af organisatoriske processer og kausale sammenhænge mellem omverden og organisation. Det kan jo være, at det forholder sig anderledes, og det kan jo være, at netop den specifikke udlægning ikke har taget højde for meningsfulde sammenhænge og processuelle forhold i organiseringsprocessen, som kendetegner netop den specifikke organisation. Dermed mener jeg, at forskellen ligger i, at ny-institutionalismen i højere grad forholder sig til årsag/virkning og til at bestemte stimuli medfører bestemte handlinger, hvor KR forholder sig kritisk til virkeligheden

"...uafhængigt af, hvilke (til tider fejlagtige) teorier natur- eller samfundsvidenskaberne kommer frem til." (Olsen, 2004, s. 146).

Men i et kritisk realistisk perspektiv eksisterer der "...ikke nogen uforanderlig Sandhed..." (Olsen, 2004, s. 161), hvorfor der ikke fremlægges beviser for kausale sammenhænge,

32 Nanna Mik-Meyer er lektor Ph. d. hos Institut for Organisation, CBS. Forskningsinteresser indenfor spændingsfeltet sundhed, politik, medier, moral og offentlige organisationer. Jeg benytter Mik-Meyer om nyinstitutionel teori som , det kommer til udtryk i teksten "Nyinstitutionel teori: Myter og legitimitet" i bogen "Magtens former- sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren".

men i stedet robuste begrundelser med varierende styrke (Olsen, 2004, s. 160). Dermed en åbenhed for og erkendelse af, at virkeligheden kan være mere kompleks end umiddelbart antaget. KR tillægger genstandsfeltets ontologi stor betydning og dermed en vægtning af "...sociale strukturer, normer, institutioner, der karakteriserer Virkeligheden..." (Olsen, 2004, s. 149).

For at vende tilbage til forståelsen af organisationer som lukkede enheder, så er den forståelse præget af en bestemt rationalitet, eller tro på at man kan finde en idealmodel til at styre en organisation. At have en rationel tilgang har betydning for, hvordan en organisation undersøges og forstås, hvilket kommer til udtryk i den klassiske organisationsteori, som f.eks. Taylor repræsenterer. I det perspektiv er målet at:

"...finde eller udvikle modeller, der kan føre til design af organisationer, der er fuldstændigt styrbare for deres ejere og ledelser." (Laursen, 2011, s. 24)

Den nyinstitutionelle teori adskiller sig ved at anerkende, at organisationer påvirkes af en anden rationalitet,

"...hvor tilpasning til omgivelsernes normer og forventninger på afgørende vis betinger organisationens overlevelsessevne..." (Mik-Meyer, 2007, s. 121)

Overordnet bliver nyinstitutionel teori af Hatch fremstillet som et samspil mellem omgivelser og organisation, eller mere præcist hvordan omgivelser påvirker organisationer:

"Omgivelsene kan stille krav til organisasjoner på to måter. De kan for det første stille tekniske og økonomiske krav som gjør at organisasjonene må produsere og bytte varer og tjenester på et reelt eller illusorisk marked. For det andre kan de stille sociale og kulturelle krav som gjør at organisasjonene må spille bestemte roller i samfunnet og etablere og opretholde en viss ytre facade." (Hatch, 2001, s. 102)

Hatch fremhæver den amerikanske sociolog Philip Selznick som ophavsmand til nyinstitutionel teori. Han hævder at organisationer ikke kun tilpasser sig "...sine interne gruppers aspirasjoner, men også til det eksterne samfunnets verdier." (Hatch, 2001, s. 102). Således kan nyinstitutionel teori bruges som et perspektiv til at forstå, hvordan

kulturelle og sociale omgivelser påvirker en organisation, som f.eks. når en lov skal sørge for, at en bestemt handling gentages og institutionaliseres (Hatch, 2001, s. 102). Men dette perspektiv kan også bruges som forståelsesramme for, hvordan organisationer opfører sig. Altså en forståelse af, at bestemte omgivelser stimuli på organisationer giver bestemte effekter:

”De aspekterne ved omgivelsene som institusjonelle påvirkninger fungerer gjennom..., ... reguleringsordninger, offentlige organer, lover og domstole, profesjoner, interessegrupper og den allmenne opinion.” (Hatch, 2001, s. 102f).

Forstået på denne måde påvirker institutionaliseringen både organisationer og konkrete handlinger, som de udspiller sig på mikro-niveau. Bevæggrunden for en sådan institutionalisering kan f.eks. findes i lovgivning:

”Av og til bliver handlinger gjentatt fordi der fins regler eller lover som skal sørge for at de gjentas (juridiske og politiske påvirkninger).” (Hatch, 2001, s. 102)

Imidlertid kan handlingsmønstre også påvirkes kulturelt, som normer, værdier, forventninger og forbilleder. Sidstnævnte kan udtrykke et mål eller best practice, som f.eks. kan være formuleret som et benchmark, hvilket Iværksætterindeks 2011 kan være et eksempel på: ”Iværksætterindekset har siden 2004 fungeret som et dynamisk benchmarkingværktøj...” (Iværksætterindeks 2011, s. 8). Netop denne tilgang, at sammenligne sig med andre organisationer, kalder Hatch ”...mimetisk institusjonelt trykk.” (Hatch, 2001, s. 102). Det mimetiske pres forstås som et ønske om at ligne andre organisationer. Sådanne ønsker beskriver Hatch, som reaktioner på usikkerhed, der fører til, at en organisation ”...kopierer andre organisasjoners struktur, handlingsmønstre eller resultater.” (Hatch, 2001, s. 102).

Ifølge Hatch bliver omgivelserne institutionaliserede, når de bliver organiserede omkring sociale, politiske, juridiske og kulturelle krav. Omgivelserne øver indflydelse gennem:

”...offentlige organer, lover og domstole, profesjoner, interessegrupper og den allmenne opinion.” (Hatch, 2001, s. 102f)

Hvorvidt omgivelserne er institutionaliserede eller ej, synes at være et spørgsmål om rationalitet (Hatch, 2001, s.103). Altså om og hvordan en organisation reagerer på

bestemte stimuli fra omgivelserne. Således synes rationalitet at henvise til kausale sammenhænge mellem omgivelsernes stimuli og organisationens reaktion, eller at organisationen efterstræber bestemte værdier og normer i omgivelserne, og forventer derved at opnå succes. Hatch påpeger, at i det perspektiv er:

”...tekniske og økonomiske suksessfaktorer et produkt av rasjonelle beslutninger, mens sosial konformitet er en seier for symbolsk ledelse.” (Hatch, 2001, s. 103).

Således er en pointe i denne orientering, at en organisation, ved at institutionalisere sine omgivelser og indrette sig efter omgivelsernes krav, kan opnå

”...sosial støtte og sikre at organisasjonen overlever, ikke fordi den har større fortjeneste eller lager bedre produkter, men fordi den følger allment aksepterte konvensjoner.” (Hatch, 2001, s. 103)

Dermed forekommer der i ny-institutionalismen en vis grad af rationalitet med hensyn til forståelse af, hvordan omgivelserne påvirker organisationen, men også i forhold til hvordan en organisation kan vinde anerkendelse og accept fra omgivelserne. Denne form for rationalitet skal ikke forveksles med den i den klassiske organisationsteori. I ny-institutionalismen handler rationaliteten om, at organisationer handler inden for et rationale - ”allment aksepterte konvensjoner.” Det ny-institutionelle perspektiv søger ikke, som i den klassiske organisationsteori, at udvikle modeller som gør organisationer komplet kontrollerbare. Derimod søger tilgangen at forstå og belyse rationalet for bestemte handlinger.

Hatch mener imidlertid at også rationaliteten kan blive institutionaliseret, hvorfor

”...beslutninger som bare på overflaten følger rasjonalitetens normer, kan bli en effektiv måte å legitimere organisasjoners valg på.” (Hatch, 2001, s. 103)

Derfor kan rationaliteten dække over hvad Hatch kalder for ”...ikke rasjonell logikk...” (Hatch, 2001, s. 103). Det perspektiv kom til udtryk i en situation jeg overværede i mit feltarbejde hos YWC Sports. Nemlig at en medarbejder gav udtryk for en forventning om, at de evalueringer, der var blevet lavet, skulle bruges i det videre arbejde. Direktøren meldte imidlertid, at de ikke skulle bruges til noget. Evalueringerne var et politisk værktøj, som tilsyneladende følger rationelle normer, men som ikke skulle bruges, som

medarbejderen havde forventet. Den rationelle tilgang i forhold til eksterne påvirkninger kan også indlejres internt i organisationen. Og organisationen kan institutionalisere sig både internt, med hensyn til medarbejdere, og eksternt i forhold til omgivelser. Det specielle for perspektivet er dog antagelsen om, gennem ydre påvirkninger, at kunne opnå bestemte resultater, jf. at sammenligne sig med, eller kopiere andre organisationer. Derfor mener jeg, at f.eks. et benchmarkingværktøj, som Iværksætterindeks 2011, fra Erhvervs- og Byggestyrelsen, kan være et udtryk for et mimetisk pres, da styrelsen fremhæver indekset som et ”...et dynamisk benchmarkingværktøj...” (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011, s. 7).

I et kritisk realistisk perspektiv er ny-institutionalisme interessant, fordi det giver mulighed for at forstå nogle af de processer, der påvirker, hvordan en organisation fremstår i omverdenen. Givet vis viser det ikke et komplet billede af den specifikke situation, en iværksættervirksomhed befinder sig i, men perspektivet kan nuancere min forståelse af bevæggrunde for processer og handlinger i organisationen. Jeg tilslutter mig ikke ny-institutionalismen som et komplet erkendelsesapparat, men perspektivet kan belyse, hvordan en bestemt rationalitet kan påvirke organisationens handlinger og processer - ikke mindst hvordan organisationen søger at fremstå i omverdenen. I det perspektiv kan samfundets diskurser virke som dybe og transcendent strukturer, der påvirker iværksætterenes handlinger og situation.

Evalueringer i YWC Sports

Herunder vender jeg tilbage til førnævnte eksempel fra mit praktikforløb hos YWC Sports. Her vist med et uddrag fra min logbog, som jeg har noteret efter at have overværet situationen:

”M (Marie – red.) sad ved sit bord og spurgte over til T (Tommy, direktøren og iværksætteren – red.) om hvad hun skulle benytte de spørgeskemaer til som atleterne havde udfyldt i forbindelse evalueringen efter stævnet 2011. T sad ved sit bord og sagde at de ikke skulle bruges til noget. Jeg sad ved mit bord imellem dem og jeg bidrog til samtalen med et let overbærende og ironisk smil. T reagerede på det og sagde at han godt kunne se hvad det smil betød. Jeg mente at jeg med mit smil sagde at det er fjollet at bruge ressourcer på en evaluering som man ikke bruger. Jeg ved ikke hvad T forstod, men han fortsatte at jeg godt kunne smile sådan når jeg gik på universitetet og læser alle mine bøger. M spurgte igen til hvordan hun kunne arbejde videre med evalueringen, eller om de da

slet ikke skulle bruges til noget? T svarede at det var et politisk værktøj, som kunne bruges til når de skulle lave aftaler med forskellige kommunale instanser.” (Feltnoter, s. 27)

For forståelsens skyld tilføjer jeg her, at de omtalte evalueringer, var spørgeskemaer som atleter havde udfyldt ved tilmelding til en konkurrence. Det drejede sig om en elektronisk spørgeskemaundersøgelse, som ikke var blevet bearbejdet, men fandtes som rå og ikke systematiseret data.

Forstået i et ny-institutionelt perspektiv, kan situationen udtrykke det, Hatch betegner som et mimetisk pres. Direktøren, afviser at evalueringerne skal bearbejdes, eller bruges i medarbejderens videre arbejde, men i stedet bruges som et redskab, der kan legitimere organisationen i dens eksterne relationer – hvilket er en af direktørens primære opgaver³³. Selv den forklaring er vanskelig at forstå, eftersom evalueringerne henlå som ubearbejdede spørgeskemaer. Situationen udtrykker et intern brud i forståelsen af, hvordan organisationen fungerer internt og hvordan den, ifølge direktøren, søger at fremstå over for sine omgivelser. I et ny-institutionelt perspektiv kan bevæggrunden til denne handling være, at direktøren gerne vil opnå legitimitet ved at ligne en organisation der bruger evalueringer – måske fordi der i samfundet er en diskurs om, at det er godt at evaluere. Jeg var selv tilstede i situationen, og den bar præg af at være anspændt. Direktøren forsvarede sig over for mig: ”...jeg gik på universitetet og læser alle mine bøger...” og fremhævede derved, at virkeligheden i YWC Sports ikke var det samme, som den blev beskrevet i bøgerne. Han handler ikke efter den rationalitet, som han giver udtryk for, at jeg indordner mig på universitetet.

Direktøren understreger i et interview, vigtigheden af frihed og selvstændige initiativer i organisationens dagligdag:

”...det de (medarbejderne – red.) rigtig godt kan lide er at de har denne her frihed, de møder ikke ind til et otte til fire job, de møder ind til en meget flad struktur...” (direktør interview 2, 01:00)

”...dem der er drevet af personlig frihed og personlige ambitioner og viljen til at skabe noget, det er dem der fungerer...” (direktør interview 2, 08:30)

Alligevel markerede han sig i førnævnte situation ved at tage en beslutning hen over

33 Se evt. bilag 3

hovedet på sin uforstående medarbejder – medarbejderen spurgte to gange.

Medarbejderen blev således efterladt med en magtanvendelse der ikke passede med de normer, som direktøren ellers fremhæver som kendetegn ved organisationen. Situationen udtrykte også, at der er forskel på, hvordan organisationen fremstilles, og hvordan den enacts (Weick, 2001, s. 61). Således viste organisationen sig som noget andet og efterstræbte andre værdier, end dem jeg ud fra mine egne observationer i mit feltarbejde har bemærket, at aktørerne fremhæver som vigtige – inklusive direktøren.

Situationen kan i dette perspektiv vidne om usikkerhed i forhold til, hvordan YWC Sports skal positionere sig i forhold til sine omgivelser – f.eks. kommunale instanser og sponsorer. Men det kan også være usikkerhed over for, hvordan evalueringer overhovedet kan bruges, hvilket i højere grad har at gøre med organisationens interne kompetencer.

I et ny-institutionelt perspektiv kan den beskrevne situation bygge på antagelsen om, at det er godt at ligne andre organisationer og at følge normer i omgivelserne. Episoden kan ses som en reaktion på usikkerhed, som Hatch beskriver (Hatch, 2001, s. 102), hvilket er en faktor som kendetegner hverdagen hos mange iværksættere. Fordi iværksættere netop ofte navigerer i usikkerhed, så er det nærliggende at perspektivere fra en anden vinkel – at organiseringsprocesser handler om at reducere usikkerhed (Olsen, 2004, s. 444). Her ser jeg to muligheder for læring, begge: Den ene som beskrevet i ny-institutionalismen, ved mimetisk pres. Således at organisationen efterligner tendenser i omverdenen – f.eks. at evaluere, eller i hvert fald se ud til at gøre det. At ligne andre er en måde at undgå usikkerhed – i hvertfald i det ny-institutionelle perspektiv.

Den anden vinkel på at undgå usikkerhed kunne være at orientere sig ind i organisationen og benytte og støtte de ressourcer, der findes i virksomheden, for at enacte bestemte rutiner. Det er et perspektiv, som skærper betydningen af at konstituere organisationen gennem interne processer og rutiner for at understøtte organisatorisk udvikling gennem læring³⁴.

Begge perspektiver handler i denne sammenhæng om det som Laursen betegner som et drivende element i organisationsudvikling, at udvikle effektive rutiner³⁵, hvilket relaterer til

34 For yderligere uddybning se afsnit om ”Organisatorisk læring”.

35 For yderligere uddybning se afsnit om ”Organisation”.

single loop learning. De to opridsede perspektiver forholder sig henholdsvis til eksterne faktorer – krav – og interne muligheder. Jeg ser ikke et egentligt modsætningsforhold mellem disse, alligevel mener jeg, at de to tilgange giver forskellige muligheder, idet de orienterer sig forskelligt. I det ny-institutionelle perspektiv orienterer organisationen sig i høj grad efter krav fra omgivelserne, hvilke Hatch beskriver som enten tekniske og økonomiske, eller sociale og kulturelle krav (Hatch, 2001, s. 102). I nogle sammenhænge kan der være tale om et formelt pres fra omgivelserne i form af lovgivning og direktiver. Idet orienteringen er forskellig giver de to tilgange til læring også forskellige muligheder for læring. Muligvis falder begge under single loop learning, men at se ind i organisationen giver mulighed for at arbejde med de interne ressourcer og derved arbejde med organisering. Det ny-institutionelle som jeg har vist, kan udmønte sig i en handling, som ikke bliver fulgt til dørs.

Konkret i episoden med evalueringerne hos YWC Sports, kan det betyde, at direktøren bestemmer, hvordan den pågældende opgave skal løses uden hensyn til, hvilke ressourcer, han har for hånden – både angående datamateriale og medarbejder. Situationen gav ikke udtryk for et sådant hensyn. I det lys, den interne organisatoriske orientering, er det magtudøvelsen internt i organisationen, der bestemmer udfaldet af situationen, hvorimod det i det ny-institutionelle er magtforhold imellem omgivelserne og organisationen.

Enactement i YWC Sports

For at nuancere min forståelse af den beskrevne situation vedrørende evalueringerne, indrager jeg herunder nogle perspektiver på organisering, som de bliver udtrykt af Karl Weick.

Som jeg tidligere har redegjort for, skelner Weick mellem to forståelser af organisationsdesigns, henholdsvis blueprints og recipes³⁶. I det perspektiv kan jeg skelne mellem på den ene side en forestilling om, hvorfor evalueringer er godt for virksomheden, og på den anden side den handling og meningsudveksling, der sker i den specifikke situation på kontoret hos YWC Sports. I forhold til det, i ny-institutionalismen formulerede, mimetiske pres, hævder Weick, at aktørerne selv enact deres omgivelser og giver dem mening og betydning:

³⁶ Se evt. afsnit om ”Blueprints og recipes”

”...the concept of enacted environments suggests that constraints are partly of one's own making and not simply objects to which one reacts...” (Weick, 2009, s. 147)

Hermed initieres en anden bevæggrund for at evaluere. Det kan betyde, at direktøren selv tillægger evalueringerne betydning og selv tillægger det betydning at ligne andre organisationer. Det kan imidlertid også betyde, at direktøren har en bestemt forståelse forud for den beskrevne situation. Det kan være i forhold til, hvorfor der overhovedet er brugt tid på at indsamle data om atleterne – som efterfølgende ikke er blevet evalueret, men også angående sine ansattes opgaver. Uanset direktørens bevæggrund for at indsamle data om atleterne, samt bevæggrunden for at handle, som han gjorde i den pågældende situation, så har situationen betydning – der var handling, som danner grundlag for videre fortolkninger. Direktøren giver ikke udtryk for at være opmærksom på de forhold, ressourcer og muligheder, der byder sig i situation. Han udtrykker en orientering efter en bestemt forestilling om, hvad der er vigtigt – som et blueprint. Det betyder imidlertid ikke, at forholdene som kendetegner et recipe-perspektiv ikke findes og er gældende. Når direktøren giver udtryk for, at han har bestemte forestillinger om, hvad der er vigtigt, og at medarbejderen skal indordne sig disse, så udøver han magt ved at bestemme rammerne for fortolkning:

”...power in organizations is exercised by those who design the frameworks, which then determine what it means to ”make decisions.”” (Weick, 2001, s. 72).

Der sker i situationen et brud på medarbejderens forståelse af, hvad evalueringer er, og hvordan de kan benyttes og hvorfor – en balancering af orden og uorden. I Weicks forståelse af OL, kan det opstå i situationer, hvor orden og uorden sidestilles i en balance – en juxtaposition³⁷. I det beskrevne tilfælde bestemmer direktøren, hvad der skal ske, eller ikke ske med den indsamlede data. En slags fejlretning, hvilket kan give en instrumentel læring³⁸. Derudover rummer situationen yderligere læringspotentiale, idet direktøren bestemmer ”frameworket” - rammerne – for fortolkning. Netop denne handling kan give anledning til en mere eksplorativ læring, hvor læringen handler om organisationens værdier og dermed videre udvikling³⁹- double loop learning. Den læring er givet vis ikke tilsigtet, men aktørerne i situationen fortolker, skaber mening og enacter

37 For uddybning se afsnit om ”Organisatorisk læring – et oxymoron”

38 Se evt. afsnit om ”Organisatorisk læring” i kapitlet ”Centrale begreber”

39 Se evt. afsnit om ”Organisatorisk læring – et oxymoron”

disse handlinger. Derved skaber de dybere strukturer, som påvirker grundlaget for videre fortolkning og handling i organisationen.

I Weicks optik forekommer der imidlertid også læring på et plan, som direktøren ikke giver udtryk for at være opmærksom på. Idet direktøren bestemmer rammerne for fortolkning af opgaven, giver han også udtryk for, at det er ham, der bestemmer – på bekostning af potentialer i situationen. Det kan f.eks. være, at medarbejderen har en god idé til videre behandling af den indsamlede data. Men i forhold til hvordan situationen enacts, tilbyder den mulighed for, at direktøren skaber rammer for fortolkning, som passer med de normer og værdier, han selv fremhæver i citatet fra mit interview med ham, f.eks. ”frihed”. Det gør han ikke. Derfor bliver udfaldet, at organisationens normer og rutiner, som direktøren fortolker dem i den pågældende situation, skaber yderligere ubalance, fordi de ikke stemmer overens med den frihed, han ellers påpeger er kendetegnende for organisationen. Hermed danner situationen ikke grundlag for at skabe rutiner, som kan reducere usikkerhed i organisationen – tværtimod skaber han yderligere usikkerhed. Usikkerhed, som ikke blot handler om den konkrete opgave, men om hvad der egentligt kendetegner organisationen. Hvilket i sig selv karakteriserer situationen. Dermed sker der et brud mellem organisationens enactede normer og værdier og dem, som ellers italesættes, som en del af organisationskulturen. Der opstår en juxtaposition mellem enactede strukturer og italesatte værdier. Jeg har ikke efterfølgende talt med de to aktører om, hvad de hver især lærte, eller om de mener at have lært noget af situationen overhovedet. Uanset hvad kan jeg i lyset af enactment forstå, at situationen trækker organisationen i en uhensigtsmæssig retning. Det gør den, fordi den læring, der kan trækkes ud af situationen, handler om hvilke værdier der enacts, og hvordan de enacts. Til forskel fra hvordan de værdier, der italesættes bliver udtrykt. Således bliver det forestillingen om hvad virksomheden er, eller vil være, der påvirker situationen og ikke opmærksomhed på hvad den er, eller hvilke kapaciteter og ressourcer der er til rådighed i situationen. Med mit kendskab til Marie (medarbejderen)⁴⁰, som jeg har tilegnet mig i mit praktikforløb, mener jeg ikke at direktøren formåede at bruge de ressourcer, han havde til rådighed - hverken med hensyn til datamaterialet eller medarbejderen. Som jeg kender M, er hun struktureret i sit arbejde, idet hun har erfaring med projektbaseret arbejde fra tidligere ansættelser, hvorfor hun muligvis kunne se nye muligheder i evalueringerne. Muligheder som kunne komme virksomheden til gode. Men fordi direktøren er mere

40 Se bilag 3

fokuseret på sin egen forestilling, end på potentialer i organisationen, afskærer han sig fra sine forhåndenværende ressourcer. Det er et scenarie, som også Weick fremhæver som en grund til, hvorfor organisatorisk design kan fejle ...”people are too detached and do not see their present situation in sufficient detail...” (Weick, 2001, s. 64).

Den viden der opstår, i eksemplet fra YWC Sports, handler ikke om udvikling af rutiner, eller om at ekspliciterer uformel viden, som Rasmussen argumenterer for, at OL kan bidrage med (Rasmussen, 2007, s. 259). Derimod kan situationen betragtes som et muligt tab af uformel viden og tab af muligheden for at udvikle processer og rutiner i organisationen. Situationen udtrykker det, som Laursen kalder for en forståelsesorienteret tilgang, hvor aktørerne i organisationen befinder sig i en konstant strøm af handlinger, bevægelser og fortolkninger, modsat en interventionistisk tilgang, hvor en aktør bevidst arbejder med læring i et afgrænset forløb (Laursen, 2011, s. 9). Læringen opstår spontant, men den bidrager med viden om forskellen mellem, hvad organisationen er, forstået som hvordan den enacter strukturer, og hvordan den sædvanligvis fremstiller sig selv, som det blandt andet kom til udtryk i et interview med direktøren. Derfor kan læringen betegnes som ubevidst viden og ubevidste reaktioner, der enactes som strukturer i organisationen. Rasmussen hævder, at det kan være problematisk for virksomheden, hvis de afskærer medarbejdernes tavse viden (Rasmussen, 2007, s. 259)⁴¹, hvilket direktøren gør i eksemplet.

Ny-institutionalisme og enactment

I et ny-institutionelt perspektiv kan situationen forstås som et forsøg på at ligne organisationer i omgivelserne – et mimetisk pres. Dette pres kan til tider være formuleret i direktiver og love, men også som et kulturelt pres, forstået sådan at der findes skiftende tendenser og diskurser, som organisationer forholder sig til. Igennem min analyse kan jeg se nogle strukturer, der påvirker YWC Sports inde fra. At det er organisationens egen forestilling om krav, forventninger og mål, der påvirker handlinger og udvikling. Desuden betyder den stærke orientering mod bestemte forestillinger, som f.eks. diskurser i omgivelserne, at organisationen ikke formår at udvikle interne rutiner og strukturer, som kan reducere usikkerhed, mht. hverken konkrete arbejdsopgaver eller i forhold til organisationens grundlæggende antagelser. Uheldigvis øger organisationen usikkerhed

41 Se afsnit om ”Organisatorisk læring” for yderligere uddybning.

omkring, hvilke normer og værdier, der karakteriserer den, men også usikkerhed fordi de strukturer, der bliver enactede i eksemplet, ikke stemmer overens med direktørens formulering af organisationens normer og værdier. Desuden afskærer direktøren muligheden for at benytte potentiel uformel viden i organisationen.

Historisk og faglig udvikling af NER

Med rødder og afsæt i institutionalismens rationelle tilgang har organisationsteorien, ifølge Hjorth, udviklet sig i en retning, som er præget af at være "...idiographic, nominalist, non-positivist, and qualitative in terms of methodology." (Hjorth, 2009, s. 8). Det betyder, at feltet har udviklet sig væk fra den klassiske institutionel teori. Inden for BA har konstruktivisme f.eks. vundet indpas, sammen med "Longitudinal field-study designs and focus on 'cases' for generating material..." (Hjorth, 2009, s. 8). Dermed er etnografisk metode også blevet en anerkendt måde at generere viden og data om specifikke problemer og situationer (Hjorth, 2009, s. 8). Desuden har en post-strukturalistisk tilgang ydet stor indflydelse på nordisk BA op gennem 1990'erne, hvilket har betydet at forskerens status er blevet problematiseret, i og med at denne er skaber af og former subjektivitet i sit arbejde (Hjorth, 2009, s. 8). Derfor mener Hjorth, at det er vigtigt at huske, at det perspektiv, der anlægges og arbejdes ud fra, også bliver en del af undersøgelsens diskussion (Hjorth, 2009, s. 14). Af denne udvikling ser Hjorth en pointe:

"...we cannot disregard the positive relationship between a methodologywise qualitatively oriented business administration research and an early interest in and proliferation of entrepreneurship studies therein." (Hjorth, 2009, s. 9)

Hjorth mener, at denne udvikling er særlig for Norden og betegner det som en kultur inden for feltet set i et internationalt perspektiv. Han fremhæver et karaktertræk, der gør den nordiske kultur unik:

"...this Nordic culture reduces the relative number of 'hard researchers afraid of collecting soft data'..." (Hjorth, 2009, s. 14).

Imidlertid er situationen anderledes, når undersøgelserne handler om makro-incidenter fra politisk side, som f.eks. hvordan politiske beslutninger og rammer påvirker iværksætternes handlinger og muligheder (Hjorth, 2009, s. 14). I den situation er det mere sandsynligt, at kvantitative metoder fortsat vil dominere. Dette forklarer Hjorth ved at

"...a young discipline's anxious self-scrutiny always tends to drive and push the quantitative side so as to gain legitimacy and pass as 'mature'." (Hjorth, 2009, s. 14)

Dette skal ses i lyset af, at BA, ifølge Hjorth, i et historisk perspektiv har forstået kvantitative metoder som 'normale' og som "...the 'safer route' to becoming science proper..." (Hjorth, 2009, s. 14).

Entrepreneurship - sit eget felt

Hjorth hævder at "...the 'childhood years' (...) seem to be over..." (Hjorth, 2009, s. 15), hvorfor NER efterhånden udvikler sig mere som sideløbende med BA, og ikke længere som en integreret del af BA. Det betyder, ifølge Hjorth, at ivrigheden for at vinde eget fodslag, indpas og være moden som særskilt felt, gradvist vil udvikle sig til en særskilt metode eller metoder som kendetegner entrepreneurship research (Hjorth, 2009, s. 15). En metodisk tilgang, der udvikler nye måder at undersøge og arbejde med Entrepreneurship Research (Hjorth, 2009, s. 15). Således kan denne åbning bidrage til en anderledes fordeling, eller vægtning af forholdet mellem kvalitative og kvantitative metoder og tilgange:

"As..., ...the anxiousness about, not being mature enough might also pass, opening up for a different proportion of qualitative-quantitative, corresponding to Business Administration generally in the Nordic countries." (Hjorth, 2009, s. 15)

Den udvikling byder Hjorth velkommen, da han hævder, at de som beskæftiger sig med entrepreneurship research handler og arbejder med et engagement som alkymister, hvilket har udviklet feltet:

"We have then moved by water, wind, earth and fire in the spirit of the alchemist, making new...", "...students of entrepreneurship are like alchemists, trying to explain complex phenomena with four blunt variables: fire, water, earth and air." (Hjorth, 2009, s. 16)⁴²

Således bliver arbejdet med entrepreneurship-research en ny måde at skabe viden om et relativt nyt og komplekst felt (Hjorth, 2009, s. 16). Denne anderledes tilgang opstår ved at gamle og velkendte metoder og perspektiver kombineres på nye måder, hvorved forhold

⁴² Her læser jeg ikke alkymister som et skældsord, i forhold til deres ikke videnskabelige arbejde med at fremstille guld. Tværtimod læser jeg alkymisternes arbejde som et udtryk for en måde at kombinere allerede kendte metoder, processer, materialer etc. på nye måder og dermed kommer til nye erkendelser.

som "...creativity, experimental and playful approaches and a passionate curiosity." (Hjorth, 2009, s. 16) får en væsentlig betydning i det videnskabelige undersøgelsesarbejde. Den vinkel deler Karl Weick i sin udlægning af bricoleuren. Weick beskriver en bricoleur som en person der "...makes do with whatever tools and materials are at hand." (Weick, 2001, s. 62), hvorfor bricolage, eller bricoleuren kan skabe nye resultater med de forhåndenværende ressourcer.

Hjorth tilføjer at

"... what should be added to this incomplete list is primarily an openness to other fields resulting in multidisciplinary research." (Hjorth, 2009, s. 16).

Således fremhæver Hjorth, at NER adskiller sig fra den klassiske BA, som beskrevet. Det primært anderledes er inspirationen fra humanistiske og samfundsvidenskabelige perspektiver og metoder, desuden udviklingen væk fra den klassiske institutionalisme. Derfor forstår jeg feltet som havende en særskilt forskningsinteresse, men at det er blevet formet gennem påvirkning af ny-institutionalisme samt af humanistisk- og samfundsvidenskab. Derfor ser jeg Hjorths tekst som et bidrag til at fremhæve entrepreneurship researchs særskilte status over for andre videnskaber og tilgange (Hjorth, 2009, s. 17).

Hjorth fremstiller to prognoser for fremtidens nordic entrepreneurship research. Det ene scenarie beskriver en situation, hvor feltet udvikler sig under påvirkning af "...specialisation, paradigm building and led by quantitative methodology..." (Hjorth, 2009, s. 19). Det andet scenarie beskriver en udvikling, der bliver påvirket af en åbenhed over for humanistiske- og samfundsvidenskaber,

"...(and philosophy), more explorative-experimental in terms of study designs and predominately qualitative methodology." (Hjorth, 2009, s. 19).

Slutteligt afrunder Hjorth med en kommentar om at der, i nogle sammenhænge, til stadighed findes en stærk orientering mod "...quantitative methodology...":

"State departments, ministries and national agencies want broad pictures, generalised conclusions and recommendations that can be 'managed' centrally. Primarily..., ...they want to stay in power." (Hjorth, 2009, s. 19).

NER har gennemgået en teoretisk og metodisk udvikling. Hjorth spår at feltet deler sig i to retninger – en som orienterer sig mod specialisering, paradigmer og kvantitative metoder, samt en som orienterer sig eksplorativt og gør brug af eksperimenterende og kvalitative metoder. NER har tidligere været præget af f.eks. ny-institutionalisme. Den tilgang har jeg analyseret sammen med empiri fra YWC Sports og fundet ud af, at virksomheden bliver påvirket af omgivelserne, men at der ikke er overensstemmelse mellem det, virksomheden enacter, og den måde den gerne vil fremstå i internt og eksternt.

Som diskurs har jeg ikke kunnet identificere tegn på, at NER påvirker YWC Sports, da NER i højere grad anlægger en akademisk tilgang til feltet. Derimod er iværksættervirksomheden i højere grad påvirket af kvantitativ metode og forståelse - " broad pictures, generalised conclusions and recommendations".

Iværksætter i en erhvervsmæssig diskurs

I dette kapitel følger udvalgte undersøgelser, indekser og kursustilbud fra henholdsvis Startvækst.dk⁴³, Dansk Industri og Erhvervs- og Byggestyrelsen. Jeg har udvalgt disse, fordi de repræsenterer tre store og markante samfundsaktører vedrørende vækst- og iværksættervirksomhed.

Jeg ser de tre aktører som meget væsentlige i formulering af en iværksætterdiskurs i samfundet - på trods af, at de ikke nødvendigvis er enige i alle henseender. Alligevel vil jeg søge at påpege træk, som går igen i materialerne for derved at kunne forholde mig til en samfundsmæssig diskurs. Jeg mener imidlertid også at forskning på området er med til at forme diskursen i landet, hvorfor jeg også har behandlet dette et andet sted i projektet⁴⁴.

Jeg betragter og behandler materialerne fra de forskellige aktører – på trods af eventuelle uoverensstemmelser – som empiri og som udtryk for samlet set at repræsentere en iværksætterdiskurs i samfundet. Gennem min analyse vil jeg identificere fremtrædende karaktertræk ved diskursen med henblik på at benytte disse til at forstå, hvad de betyder for OL i iværksættervirksomheder.

Der findes også andre aktører i samfundet, som jeg kunne have inddraget, såsom private rådgivere eller andre interesseorganisationer, men grundet specialeprojektets karakter og omfang, har jeg valgt at begrænse mig til de tre nævnte aktører.

43 Startvækst.dk er en webportal under de regionale væksthuse.

44 Se evt. kapitel om Nordic Entrepreneurship Research

Startvækst.dk

”Startvækst er en portal til iværksættere og virksomheder i vækst og drives af Erhvervsstyrelsen i samarbejde med Væksthusene. Væksthusene, som er et samspil mellem kommuner, de regionale vækstfora og Erhvervsstyrelsen, er integreret i portalen med hvert deres site.

Erhvervsstyrelsen varetager sekretariatsfunktion og brugersupport.”
(<http://www.startvaekst.dk/omguide>)

På portalen Startvækst.dk findes en række publikationer, undersøgelser og indekser for vækst, etc. Herimellem ”Vækstindeks vinter 2012”⁴⁵(herfra VIV 2012). Den er interessant for mit arbejde, da publikationen specifikt fremhæver ledelse og kapitalfremskaffelse som helt centrale for, at virksomhederne kan nå deres potentialer.

Vækstindeks vinter 2012 er 35 sider lang og skrevet på grundlag af en analyse lavet af Væksthus Sjælland for og sammen med Vækstforum Sjælland. Analysen er baseret på svar fra 634 regionale virksomhedsledere, som har deltaget i undersøgelsen. Desuden er datagrundlaget udvidet med særkørsler fra Danmarks Statistik (VIV 2012, s. 4).

Som undersøgelsen fremstår, er den baseret på spørgeskemaundersøgelser, hvorefter analysen er skrevet over statistisk datagrundlag fra de regionale virksomheder. Det fremgår ikke, hvad det er for særkørsler fra Danmarks Statistik der er tale om, heller ikke hvad datamaterialet i øvrigt har bestået af. Disse usikkerhedsfaktorer bevirker, at jeg har vanskeligt ved at vurdere validiteten af indekset.

DI Indsigt

DI Indsigt er Dansk Industris analytiske og elektroniske nyhedsbrev, der beskæftiger sig med erhvervspolitiske problemstillinger i et samfundsmæssigt perspektiv⁴⁶.

Jeg forholder mig til DI Indsigt, januar 2011 – ”Direktøren mangler tid til at arbejde med vækst”⁴⁷. Dette nummer er seks sider langt og gør overordnet rede for skellet mellem drift og udvikling i MMV'ere. MMV er på DI's site defineret som virksomheder med mindre end 100 ansatte:

”MMV-sekretariatet koordinerer DI's politiske indsats for de mindre og mellemstore virksomheder (MMV'erne) med under 100 ansatte. Sekretariatet planlægger og gennemfører desuden aktiviteter, der

45 http://issuu.com/vaeksthus/docs/vaekstindeks_vinter2012_enkelt_low 21.2.12

46 <http://di.dk/Opinion/DI%20Indsigt/Pages/DIIndsigt.aspx> 21.2.12

47 <http://publikationer.di.dk/di/1215771416/> 21.2.12

specielt retter sig mod MMV'erne. Kerneområder er bl.a. iværksætteri, generationsskifte og regelforenkling.”⁴⁸

Analysen er forfattet på baggrund af spørgeskemaundersøgelser, kvantitativ metode, der er gennemført som en ”rundspørge” i MMV-panelet (DI Indsigt, Januar 2011, s. 2). Det fremgår ikke hvor mange respondenter, der har svaret ud af et samlet antal adspurgte, eller hvordan rundspørgen har været udformet. Det gør det i videnskabeligt henseende vanskeligt at vurdere validiteten af undersøgelsen. Jeg har ikke haft adgang til rundspørgen i dens helhed og ved heller ikke, hvornår den er gennemført.

Erhvervs- og Byggestyrelsen

Jeg har valgt at inddrage Iværksætterindeks 2011, fordi afsenderen, Erhvervs- og Byggestyrelsen, er en meget central aktør med hensyn til, hvordan der bliver bedrevet iværksætteri i Danmark. Styrelsen er nemlig den aktør, der har størst indflydelse på rammevilkår, støtteordninger, lovgivning etc. Dermed er styrelsen også med til at bestemme diskursen for, hvad det vil sige at starte ny virksomhed, og hvilke parametre iværksættere skal være opmærksomme på og bliver målt på.

Indekset beskrives af Erhvervs- og Byggestyrelsen (herfra EBST) som

”...et dynamisk benchmarkingværktøj, der evaluerer den danske iværksætteraktivitet og rammebetingelserne i forhold til andre OECD-lande, samt i hvilken grad forbedringerne af de danske rammebetingelser slår igennem på iværksætteraktiviteten.” (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011, s. 7).

Dette værktøj måler 179 sider fra start til slut og er baseret på en mængde statistik og data, som EBST selv har genereret blandt iværksættervirksomheder og vækstiværksættervirksomheder, samt statistik fra Danmarks Statistik.

Publikationens fokus er på rammebetingelserne for vækst og iværksætteraktivitet, og tilgangen er baseret på kvantitative undersøgelser (EBST 2011, s. 31). Den beskæftiger sig med bredden, frem for dybden. Den fremstiller generelle forhold, som situationen blev målt i 2011 i Danmark.

”Iværksætterindekset bygger på data for en række OECD-lande og identificerer Danmarks styrker og svagheder som iværksætterland.

Desuden giver indekset mulighed for løbende at følge med i , hvordan

48 <http://di.dk/di/hvemerhvem/pages/organizationalunit.aspx?cid=thb9&header=true> 21.2.12

de danske rammebetingelser for opstart og vækst samt virksomhedernes præstationer udvikler sig.” (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011, bagsiden).

Som det fremgår fokuserer indekset primært på Danmark som iværksætterland og ikke direkte på de enkelte iværksættervirksomheder. Imidlertid er det jo netop iværksættervirksomhederne, der er i fokus, og en del af indekset handler om tiltag, der mere eller mindre direkte berører iværksætterne. Derfor mener jeg, at indekset, sammen med de andre udgivelser, jeg inddrager, kan benyttes til at karakterisere og indikere en samfundsdiskurs inden for feltet - iværksættervirksomhed.

Iværksætterkurser

Jeg inddrager et eksempel på et kursus for iværksættere. Kursusplanen er vedlagt som bilag 4. Kurset gennemføres af Væksthus Hovedstaden og forløber over fem aftener i april og maj 2012. I kursusplanen fremgår det ikke, hvordan aftenerne forløber, eller hvordan der bliver arbejdet med emnerne.

Kursusplanen forstår jeg som et en måde at udtrykke en bestemt orientering i feltet på og omsætte den i handling, hvorimod de undersøgelser, jeg forholdt mig til, er tekst som ikke yderligere formidles. Derved bidrager kurset til samfundsdiskursen ved at intervenere direkte med nye iværksættere.

Jeg uddyber ikke nærmere her, men forholder mig i analysen til indholdet i kursusplanen i forhold til de sammenfaldende træk, jeg kan identificere i de andre tre udgivelser, jeg forholder mig til.

Fælles diskurs

Gennem følgende analyse vil jeg påpege elementer, der er gennemgående for de udgivelser, jeg forholder mig til, samt den kursusplan jeg inddrager. Jeg forholder mig kritisk til materialet og diskuterer det med teori og pointer, jeg tidligere gennemgået i projektet.

De tre udgivelser er alle baseret på kvantitative undersøgelser. Både VIV 2012 og EBST 2011 bliver benævnt som et ”indeks” og er dateret til et bestemt år. EBST 2011 hævder, at indekset siden 2004 har fungeret som et dynamisk benchmarkingværktøj. Umiddelbart er et indeks ikke dynamisk, men angiver et ”øjebliksbillede” af- eller en oversigt over f.eks.

iværksætteraktivitet i Danmark ud fra bestemte parametre. Det dynamiske må derfor bestå i, at det er en tilbagevendende udgivelse, der gør det muligt at påvise en udvikling i feltet, baseret på kvantitative data. Det antydes ikke, at det dynamiske aspekt har noget at gøre med organisatorisk udvikling - forstået som fortløbende udviklingsprocesser i iværksættervirksomhederne, som f.eks. Weick fremhæver ved enactment, bricolage og recipes. Hjorth pointerer, at entrepreneurship research netop har udviklet sig til i højere grad at være ideografisk og benytte kvalitative metoder og benytter "Longitudinal field-study designs and focus on 'cases' for generating material..." (Hjorth, 2009, s. 8). I den tilgang er der i højere grad mulighed for faktisk at belyse og forstå dynamikker og udviklingsprocesser i en iværksættervirksomhed. Samt at forstå hvad det er for udfordringer og processer, der øver indflydelse på den pågældende virksomhed, hvad enten det er interne processer, eller eksterne påvirkninger – som mimetisk pres. Hjorth hævder, at denne tilgang netop benytter specifikke "cases", hvilket er en afgørende forskel i forhold til den kvantitative tilgang som EBST 2011 benytter. Forskellen kan udtrykkes i det, Hjorth betegner som "...broad pictures, generalised conclusions..." (Hjorth, 2009, s. 19), hvilket står i kontrast til den ideografiske undersøgelse.

Analyse og diskussion

Erhvervs- og Bygestyrelsen kan påvirke iværksættere gennem love og direktiver, men også ved at bestemme hvilket tilbud om rådgivning, iværksætterne har mulighed for. Det antydes i følgende eksempel:

"De fleste iværksættere møder udfordringer, der skal håndteres for første gang, når de starter deres virksomhed op, og når den vokser i antal medarbejdere. De kan derfor alle have brug for rådgivning om opstart, drift og hvordan de får adgang til kapital." (EBST 2011, s. 107).

EBST 2011 pointerer, at nationale myndigheder kan "...påvirke gennem lovgivning eller andre former for instanser." (EBST 2011, s. 8). Den tilgang har jeg gennemgået i min redegørelse af ny-institutionalismen og vist, at et bestemt rationale i en organisations omgivelser kan institutionaliseres i organisationen ved f.eks. et mimetisk pres. Der findes forskellige måder, hvorpå rationaler kan blive institutionaliseret. Hatch beskriver to - nemlig gennem kulturelle og sociale stimuli fra omgivelserne, samt ved direktiver og love fra myndigheder. I den sammenhæng fremhæver Hatch at tekniske og økonomiske succesfaktorer er et produkt af rationelle beslutninger (Hatch, 2001, s. 103). Her viser

”rationelle beslutninger” tilbage til den klassiske organisationsteori, hvor målet var at udvikle modeller og designs, som gjorde organisationer kontroller- og styrbare (Laursen, 2011, s. 24). At EBST 2011 anlægger en sådan rationel tilgang understøttes blandt andet af formuleringen om, at indekset fungerer som et ”benchmarkingværktøj”. Det giver udtryk for, at feltet kan måles, skrues på og optimeres. I den optik handler det om at finde den rigtige løsning, forstået sådan at der faktisk findes en rigtig løsning. At EBST 2011 har en rationel tilgang og forståelse af feltet udtrykkes f.eks. således: ”...Danmark halter efter de bedste OECD-lande...” (EBST 2011, s. 8). Hvis dette citat sammenholdes med udtrykket om et ”benchmarkingværktøj”, antydes det at lande på tværs af politiske, kulturelle og geografiske forskelle er sammenlignelige. I den forstand er Danmark halt – halter bagefter – og så kan Danmark repareres eller helbredes for at blive som de bedste – uanset grundlæggende nationale og kulturelle forskelle. Hjorth pointerer, at der netop findes en særlig kultur, som kendetegner velfærdsstaten i de nordiske lande. Her fremhæver Hjorth, at der i de nordiske lande er stor tiltro til ”...the state's possibilities in stimulating peoples' behaviours...” (Hjorth, 2009, s. 4). Men også at

”...unemployment compensation (-), union bargaining power (-), do affect the entrepreneurial activity, which means that welfare systems, such as in the Nordic countries, with relatively high unemployment compensation and high union bargaining powers would expect lower entrepreneurial activity.” (Hjorth, 2009, s. 4)

Citatet understreger, at der er grundlæggende samfundsmæssige forskelle, som gør at de nordiske lande ikke er direkte sammenlignelige med f.eks. USA og New Zealand – som i EBST 2011 fremhæves som ”de bedste”. Det betyder, at der er specifikke forskelle, som gør det problematisk at lave og benytte et benchmarkingværktøj. Et centralt problem i den tilgang er, at der findes en immanent antagelse om at kunne reducere iværksættervirksomhed til noget, som kan styres gennem ”...lovgivning eller andre former for instanser...” (EBST 2011, s. 8). Jeg anerkender dog helt, at der kan lovgives om emner, som påvirker iværksættervirksomheder i Danmark, f.eks. ved at ændre konkurslovgivningen (EBST 2011, s. 9). Men Hatch pointerer, at ”...sosial konformitet er en seier for symbolsk ledelse.” (Hatch, 2001, s. 103). Den pointe viser, at når organisationer – eller lande – f.eks. reduceres i et indeks, for at gøre dem nemmere at måle på og sammenligne, så er det en ”seier for symbolsk ledelse”. EBST forholder sig ikke til ledelse i iværksættervirksomheder, men Hjorth hævder at:

”State departments, ministries and national agencies want broad pictures, generalised conclusions and recommendations that can be 'managed' centrally. Primarily..., ...they want to stay in power.” (Hjorth, 2009, s. 19).

Her antyder Hjorth en bevæggrund, som kan forklare, hvorfor EBST 2011 forholder sig til feltet, som tilfældet er med indekset. Citatet udtrykker en antagelse om et ønske og et magtforhold - at ville styre feltet fra centralt hold. Jeg mener imidlertid, at brugen af den kvantitative tilgang også kan udtrykke en tradition og en norm inden for feltet. En tilgang som netop gør det nemmere og mere håndgribeligt at bearbejde, sammenligne og justere på fra centralt hold – jf. værktøjsmetaforen. I det perspektiv – norm og tradition – er den tilgang i højere grad et udtryk for enactede handlinger og metoder, hos ”State departments, ministries and national agencies...”, der muliggør at formulere ”broad pictures”. Det er der i og for sig ikke noget i vejen med, men med ”broad pictures” kan det være vanskeligt at forklare processer og sammenhænge, der beror på handling, fortolkning og mening, som det kommer til udtryk i og påvirker de organisationer, der findes i virkeligheden. Netop det dilemma kommer til udtryk hos DI Indsigt.

DI Indsigt indleder deres udgivelse med en påstand om at :

”Mindre og mellemstore virksomheder der har professionelle bestyrelser og en forretningsstrategi, der er bredt kommunikeret i virksomheden, har også større vækstambitioner.” (DI Indsigt, januar 2011, s. 1).

Påstanden beror givetvis på det datagrundlag DI har fra deres MMV panel. Men påstanden fortæller netop noget generelt. Det vil sikkert forholde sig sådan i de fleste organisationer og virksomheder. I Weicks optik kan det være en måde at influere på frameworket – rammerne for fortolkning – i organisationen. En forretningsplan, som er bredt kommunikeret, kan i den henseende også fungere som en artefakt i virksomheden og derigennem påvirke organisationskulturen (Weick, 1996, s. 442). Hermed kan en bredt kommunikeret forretningsplan anspore OL, men det er langt fra sikkert. Det er helt op til aktørerne og dem som designer organisationen, hvordan en forretningsplan benyttes. DI Indsigt fremhæver ikke andet end sammenhængen mellem en bredt kommunikeret forretningsstrategi og større vækstambitioner. Da ambitioner og forventninger om organisationen og fremtiden netop falder under den organisationstænkning, som Weick betegner som blueprints, fortolker jeg det som sådan. Den fortolkning understøttes af

Hjorts pointe om, at store nationale institutioner vil have brede og generaliserede konklusioner (Hjorth, 2009, s. 19). Det brede budskab i DI's udgivelse er, at "Strategi skaber vækst" (DI Indsigt, januar 2011, s. 2) – men der bliver imidlertid ikke gjort rede for, hvorfor det forholder sig sådan, eller hvordan strategi skaber vækst, blot et argument om at:

"...virksomheder, der har nedskrevet og kommunikeret deres foretningsstrategi, forventer en stigning i omsætningen..." (DI Indsigt, januar 2011, s. 3)

På forsiden af VIV 2012 står titlen på udgivelsen: "Ledelse og kapital til eftersyn – Fokus på vækstens vigtige forudsætninger". En klar tilkendegivelse af, at ledelse og kapital er vigtige forudsætninger for vækst. VIV 2012 indleder udgivelsen med at pointere, at den har "...specielt fokus på ledelse og kapitalfremskaffelse..." (VIV 2012, s. 4). Disse betegner indekset som helt centrale vækstdrivere (VIV 2012, s. 4). Overordnet handler VIV 2012 om Ledelse og kapital, hvilket jeg ser nærmere på i det følgende.

Indekset pointerer, at analysen entydigt viser at:

"...virksomhedsledernes uddannelsesniveau hænger nøje sammen med mulighederne for at opnå reel vækst." (VIV 2012, s. 4).

Citatet understøtter analysens pointe om, at højtuddannede ledere skaber vækst. Desuden viser analysen, at 51 % af lederne i de vækstvirksomheder, der indgår i deres undersøgelse, er højtuddannede (VIV 2012, s. 4). Imidlertid følger der ingen videre uddybning af hvad "reel vækst" betyder, hvad ledernes uddannelse består i, eller hvordan ledernes med deres uddannelser øver indflydelse på virksomhederne. Derfor er det en meget generel betragtning, som ikke fortæller konkret om, hvordan lederne med deres uddannelser skaber "reel vækst".

VIV 2012 fremhæver, at der er flest højtuddannede ledere inden for "...de videntunge erhverv." (VIV 2012, s. 10). Men VIV 2012 fortæller ikke noget om sammenhængen mellem ledernes uddannelsesniveau, og hvordan der skabes "reel vækst", eller om de videntunge erhverv skaber mere eller mindre vækst end andre erhverv. Blot at der generelt iblandt ledere i

"...vækstvirksomheder er et højt ambitionsniveau for virksomhedens omsætning." (VIV 2012, s. 10).

Det understøttes med argumentet om at

”Tre ud af fire ledere ønsker at øge omsætningen markant inden for de næste 3 år.” (VIV 2012, s. 10).

VIV 2012 gør ikke rede for sammenhængen mellem højtuddannede ledere og så det generelt høje ambitionsniveau, som undersøgelsen hævder. Desuden redegøres der heller ikke for sammenhængen mellem den pointe, at ”Højtuddannede ledere skaber vækst” (VIV 2012, s. 4) – altså rent faktisk at skabe vækst – og så de ambitioner, ønsker og forestillinger om vækst, som analysen fremhæver.

Analysen viser at 51 % af undersøgelsens ledere er højtuddannede, og at der generelt blandt alle lederne i vækstvirksomhederne er et ønske om vækst i omsætning. Derfor ser det umiddelbart ud som om, at analysen slutter fra datamateriale, der viser noget om generelle ønsker og ambitioner om vækst blandt lederne i vækstvirksomhederne, til at højtuddannede ledere skaber vækst. Som pointen fremstår i VIV 2012, er det en metodisk fejlslutning. Analysen viser ikke noget om, at højtuddannede ledere skaber vækst, blot at der generelt i vækstvirksomheder er et ønske om vækst – dermed fremstår pointen vildledende.

VIV 2012 fremhæver vigtigheden i, at virksomheder benytter formaliseret sparring og pointerer, at 64 % af lederne benytter sig af dette (VIV 2012, s. 13). Formaliseret sparring betegnes som ”...de mere institutionaliserede sparringsformer...” (VIV 2012, s. 13). Det er en betegnelse, der i sig selv lægger op til yderligere fortolkning, i og med at den henviser til ”mere institutionaliserede”. Det er utydeligt, hvad der ligger i betydningen af ”mere”. Ikke desto mindre fremstilles den formaliserede sparring som bestyrelser, advisory boards og mentorer. De mindre formelle betegnes som eksterne konsulenter og netværk (VIV 2012, s. 13) – dog stadig formelle, blot mindre formelle.

Sparring og rådgivning fremhæves som elementer, der ”...kan understøtte en virksomhed strategisk og udfordre virksomhedens forretningsgange” (VIV 2012, s. 14). Det udsagn uddybes ikke nærmere, men indekset hævder, at fraværet af sparring ”...forstærker den uheldige isolation af virksomhedslederne.” (VIV 2012, s. 14). Kompetent sparring er, ifølge VIV 2012, vigtig for især små og mindre virksomheder, og her kan en mentor være et alternativ til en bestyrelse. Imidlertid underbygges disse betragtninger ikke med data fra den undersøgelse, indekset bygger på. Derfor er det vanskeligt at afgøre, hvad belægget er for at vurdere betydningen af mere eller mindre formaliserede sparringsformer. Blot at

det fremhæves, at det modsatte bidrager til isolering af lederen (VIV 2012, s. 14).

EBST 2011 fremhæver netop behovet for rådgivning iblandt iværksættere – uanset hvilket stadie virksomheden befinder sig på. Det forklares ved, at det at drive virksomhed og skabe vækst fordrer, at der tages beslutninger og handles på nye udfordringer i en proces præget af usikkerhed, fordi mange beslutninger og handlinger skal tages for første gang (EBST 2011, s. 113). EBST 2011 understreger hermed betydningen af at have adgang til relevant viden i forhold til den situation, iværksætteren befinder sig i. Dog siges der ikke noget om betydningen af iværksætterens eller lederens uddannelsesniveau, hvilket VIV 2012 fremhæver som en pointe - om end det er en pointe, som er vanskelig at finde belæg for i VIV 2012. DI Indsigt fremhæver også betydningen af rådgivning og sparring, men hævder at mere end halvdelen af MMV'erne, i deres analyse, "...betragter medarbejderne som den vigtigste eller næstvigtigste sparringspartner til den strategiske udvikling af virksomheden." (DI 2011, s. 4). Netop en sådan situation oplevede jeg i mit feltarbejde hos YWC Sports. Følgende kapitel belyser denne situation.

Strategi i YWC Sports

Følgende er et kort rids og en analyse af virksomhedens strategidage. Alle i virksomheden skulle til strategidage-workshop i et sommerhus i Hornbæk i Nordsjælland. På strategidagene blev der fremsat mange ideer og mål for den næste sæson. Jeg har dog noteret følgende om workshopen:

"For så vidt er der ikke noget i strategien som omhandler hvordan YWC opnår de fremsatte mål, eller hvilke udfordringer der kan opstå i relation til arbejdet frem mod målsætningen. Derfor reduceres strategien til en målsætning for det fremtidige arbejde for de udvalgte indsatsområder." (Feltnoter, s. 36)

Hvorfor der skulle laves en strategi, undersøgte jeg ikke nærmere, men som jeg noterede, så var det bemærkelsesværdigt, at der ikke blev talt om, hvordan virksomheden kunne nå sine mål. Særligt i lyset af de udfordringer og problemstillinger, som aktørerne af erfaring vidste kunne opstå, f.eks. at Flemming opsagde sin stilling grundet stresssymptomer. Da vi kom tilbage til kontoret i København, fældede direktøren en bemærkning, som jeg ikke noterede i mine feltnoter, men som jeg efterfølgende har tænkt over. Direktøren gav udtryk for, at det havde været nogle gode dage, men at han ikke vidste, hvordan han skulle omsætte den viden og de ideer, de havde fundet frem til. Derefter blev strategien, i form af plancher og post-its fra workshopen, lagt i en papkasse i et hjørne på kontoret. Det kan

virke som en mindre hensigtsmæssig løsning. Men i et interview jeg lavede med direktøren sagde han at "...jeg ved ikke om jeg ser mig selv så meget som leder..." (direktør interview 1, 16:25). Han fremhæver at hans primære ansvarsområder er "...sponsorer og at styre økonomien..." (direktør interview 1, 15:50). Herved er det tydeligt at direktøren primært arbejder med kommerciel udvikling og forretning i virksomheden og i mindre grad forholder sig til ledelse og udvikling af organisationen.

DI 2011 pointerer, at det er vigtigt for MMV'ere at bibeholde iværksætterdriften og tilføre virksomheden viden udefra. DI Indsigt konstaterer i den sammenhæng, at det er påfaldende at kun 11% af deres respondenter bruger

"...eksterne parter, som uddannelsesinstitutioner, virksomhedskonsulenter og GTS'ere, i den strategiske udvikling af virksomheden." (DI 2011, s. 4).

Det var ikke tilfældet hos YWC Sports. Her forsøgte direktøren at sætte de interne kompetencer og erfaringer i spil, men strategien blev ikke løftet højere end til ideer om og mål for fremtiden.

Idet en strategi udtrykker forestillinger og ønsker om fremtiden, betragter jeg den som et blueprint. Alternativt kan en strategi enactes som en artefakt i organisationskulturen og dermed i symbolsk betydning fungere som en recipe. I den forstand er det mindre vigtigt, hvad der står i strategien, men mere vigtigt hvordan den enactes som artefakt. I begge tilfælde kan strategi føre til OL i den forstand, at en strategi kan repræsentere orden og organisering, som kan balanceres i en juxtaposition, over for uorden – vilkårlige handlinger og fortolkninger. Eftersom direktøren hos YWC Sports ikke vidste, hvordan han skulle bruge strategien, endte den i en papkasse. Da den ikke blev udrullet, men voksede sig fast i et hjørne, blev den nærmest et artefakt, som udtrykte organisationens vilkårlige handlinger og fortolkninger.

Her kan et alternativ til papkassen muligvis findes i at improvisere, som Weick gør rede for (Weick, 2001, s. 62f). Direktøren kunne i højere grad have benyttet generaliseringer, sammenligninger og analogier til at forstå nye potentialer og måder at arrangere de forhåndenværende elementer i strategien – og ikke mindst omsætte og enacte den i praksis. Derved kunne fokus flyttes fra intentionen om udvikling til faktisk at forholde sig aktivt til strategien og bruge de muligheder, som kan åbenbares ved at bruge f.eks. analogier, sammenligninger og generaliseringer. I praksis kan det betyde, at

strategiudviklingen først og fremmest skulle forholde sig til konkrete udfordringer og ikke bare målsætninger. Dernæst skulle direktøren forholde sig til opgaven – vel at mærke ud fra sine systematiserede erfaringer – og formå at sammensætte medarbejdere, materiel etc. på en måde som kunne skabe et resultat.

Vejen til resultatet er en proces, der består af flere bekendte arbejdsgange (tidligere erfaringer), materialer etc.. Men de kendte faktorer bliver sammensat på en måde, som skaber noget nyt. Kravet er, at resultatet skal svare til den opgave, der skal løses i virksomheden. Derfor er det vanskeligt at frigøre improvisation fra forventningen om, at resultatet skal løse opgaven. Forventninger er i en improvisatorisk tilgang baseret på tidligere enactede erfaringer, hvorfor forventningen om resultatet beror på erfaringer fra processer, der allerede har fundet sted.

Ud fra et ny-institutionelt perspektiv er det nærliggende at tolke situationen som udtryk for et socialt og kulturelt mimetisk pres, som Hatch redegør for. I den forstand kan erhvervsdiskursen øve indflydelse gennem et mimetisk pres. At have en strategi og at gøre, som det forventes, er dermed en måde for YWC Sports at søge legitimitet.

Både tilfældet med evalueringerne og strategien i YWC Sports falder uheldigt ud, da organisationen ikke forholder sig til, hvordan den erhvervede viden kan omsættes i virksomheden. Dermed tab af viden, spild af arbejdstid og tab af mulighed for organisatorisk læring – forstået som positiv udvikling.

Ud fra ovenstående kan jeg konkludere følgende: Både VIV 2012 og DI 2011 fremhæver betydningen af at bruge eksterne sparringspartnere – mere eller mindre formel sparring, derindunder også personalet (DI Indsigt, januar 2011, s. 4). EBST nuancerer det ved at skelne mellem forskellige typer af rådgivningstilbud til iværksætterne, alt efter hvilket stadie og ambitionsniveau iværksætteren befinder sig på⁴⁹. Men et gennemgående fællestræk er den metodisk kvantitative tilgang og forståelse af feltet. EBST 2011 giver udtryk for en tilgang, som i høj grad er præget af at være rationel, både i metode og sprogbrug, hvilket også er tilfældet med de to andre udgivelser. Forståelsen af feltet er kendetegnet ved antagelser og påstande om, hvad feltet er, og hvad der skal til for at udvikle feltet. Påstandene er generelle og beror på en rationel tilgang, der ligeledes kan bidrage med generelle forestillinger - som f.eks. at strategi skaber vækst. Men det er

49 For yderligere uddybning se afsnit om ”Iværksætter”

netop en antagelse, som jeg ikke har fundet belæg for i det undersøgte materiale, hvorfor den fortæller mere om forestillinger om vækst, end om hvad der kan skabe vækst. Desuden viser eksemplet fra min egen empiri, at en strategi ikke nødvendigvis har nogen effekt på eller betydning for organisationen. En strategi kan benyttes som en kulturel artefakt, eller som et blueprint og kan muligvis i begge tilfælde medføre OL.

Iværksætterkursus

Det iværksætterkursus, jeg indrager i analysen, har fire hovedemner, som fordeles over de fem aftener:

1. Generel introduktion
2. Forretningsplan
3. Budgettering
4. Markedsbeskrivelse og målgruppe
5. Markedsføring og salg

Kursusplanen forholder sig udelukkende til fremtiden som faste og rationelle strukturer, der kan reducere usikkerhed i virksomheden. Derfor kategoriserer jeg denne tilgang som et blueprint. På den vis udtrykker kursusplanen en antagelse om feltet – opstart af virksomhed – at iværksættere med ret stor sikkerhed kommer til at beskæftige sig med disse emner. Men ud fra en diskursiv forståelse, handler formidlingen af emnerne i lige så høj grad om det, der ikke inddrages. Det betyder, at kursusholderne har valgt nogle emner og fravalgt andre. Emnerne i kurset handler overordnet om administration – en måde at styre og kontrollere. Den tilgang er overordnet set i tråd med de kendetegn, jeg også har identificeret hos henholdsvis EBST 2011, VIV 2012 og DI Indsigt.

Karaktertræk ved diskursen

Forstået ud fra et kritisk realistisk perspektiv bærer det undersøgte materiale i vid udstrækning præg af at orientere sig efter faste og bestemte forestillinger om, hvordan verden og virkeligheden er skruet sammen. Da jeg i denne sammenhæng forholder mig til materiale fra forskellige erhvervsaktører betegner jeg diskursen som erhvervsdiskurs, til forskel fra universitetsdiskursen.

Analyserne benytter udelukkende kvantitative metoder og afgrænser deres felt til en bestemt forestilling om det. EBST 2011 kan angive en udvikling i feltet, idet indekset er en årlig tilbagevendende udgivelse. Materialerne antyder i fællesskab, at rådgivning og sparring er vigtig for iværksættere. Kurset er et eksempel på, hvordan Væksthus Hovedstaden tilbyder at støtte iværksættere mht. opstart af virksomhed. Kursusplanen forholder sig til overordnede administrative discipliner, som alle forretningsdrivende i Danmark må forholde sig til - noget som er generelt for iværksættere. Derimod er der ikke noget om, hvordan iværksættere kan forholde sig til at udvikle og lede deres virksomhed. VIV 2012 og DI Indsigt fremhæver, at strategisk ledelse og uddannelse er betydningsfulde vækstfaktorer. Den påstand har jeg ikke kunne finde belæg for. Derimod har jeg fundet ud af, at ambition og forventning om vækst bliver brugt som begrundelse og argument for at arbejde med formel sparring og rådgivning samt strategisk ledelse. Som det kommer til udtryk i det undersøgte materiale, er genstandsfeltet bestemt af forestillinger om det og ikke "inden for rammerne af et åbent system".

De elementer, jeg har identificeret, kan påvirke iværksættervirksomheder og kan for så vidt også bidrage til at antyde OL. Men det er vanskeligt at påvise, at der er en direkte sammenhæng mellem samfundsdiskursen og den virkelighed, som jeg har undersøgt hos YWC Sports. Imidlertid har jeg vist, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem at benytte medarbejderne til sparring, at lave en strategi og at skabe vækst. Tværtimod har jeg vist, at diskursen formulerer forventning om vækst som ensbetydende med at skabe "reel vækst". Det er en vildledende antagelse, som der ikke er belæg for. Derfor er det påfaldende, at YWC Sports alligevel udarbejder en strategi internt i virksomheden, og ikke mindre påfaldende at strategien i YWC Sports ender i en papkasse. Jeg kan ikke påvise en sammenhæng mellem diskursens tvivlsomme påstand og YWC Sports tvivlsomme håndtering af strategien. Men eftersom diskursen forholder sig generelt til feltet og ikke inkluderer en forståelse af det specifikke og kvalitative, da er det påfaldende, at det netop er der, hvor forventningerne til feltet ikke kan give en plausibel forklaring, at der opstår et menings- og videnstab – strategien ender i papkassen. Derved ser det ud til, at diskursen faktisk gør sig gældende. Situationen hos YWC Sports afspejler forventningerne og argumentationen i diskursen.

Jeg har også argumenteret for, at selv en dårlig strategi kan skabe OL. I så fald er det mindre afgørende, hvad der står i den, end hvordan den enacts. Det er nærliggende at forstå diskursen i et ny-institutionelt perspektiv, som et mimetisk pres.

Grundlæggende repræsenterer erhvervsdiskursen en blueprint-forståelse af iværksættervirksomhed, som ikke nødvendigvis viser eller forholder sig til, hvordan iværksættere i virkeligheden enacter deres miljø – internt og eksternt.

Konklusion

Problemformulering:

Hvad kan vanskeliggøre organisatorisk læring i iværksættervirksomheden YWC Sports, og hvad betyder samfundsdiskursen omkring iværksætteri i den sammenhæng?

- 1. Hvilke kulturelle og processuelle forhold i iværksættervirksomheden YWC Sports kan udfordre organisatorisk læring?**
- 2. Hvad betyder samfundsdiskursen for udvikling af organisatorisk læring i iværksættervirksomheden?**
- 3. Hvordan kan iværksættervirksomheder forholde sig til organisatorisk læring?**

Igennem projektet har jeg reflekteret over mit eget feltarbejde og forholdt mig kritisk til det. Jeg har fundet ud af, at jeg i nogle situationer har været mere optaget af min egne fordomme om YWC Sports, end af hvad organisationen i virkeligheden var.

Jeg har brugt kvalitative metoder til at undersøge specifikke handlinger, fortolkninger og fremstillinger. Den metode har været befordrende for at lave en dyb undersøgelse af iværksættervirksomheden YWC Sports, men for også at analysere og diskutere karaktertræk ved samfundsdiskursen. Jeg har overordnet skelnet mellem en universitetsdiskurs, som Hjorth repræsenterer, og så en erhvervsdiskurs repræsenteret ved EBST 2011, VIV 2012, DI Indsigt samt et kursus udbudt af Væksthus Hovedstaden. Igennem min analyse har jeg identificeret nogle kendetegn ved de to diskurser, som øver indflydelse på, hvordan bestemte situationer enactes i den iværksættervirksomhed, jeg har lavet mit feltarbejde i. Jeg har ikke fundet frem til direkte kausale sammenhænge eller beviser for, at diskurserne påvirker iværksættervirksomheder i en bestemt retning. Derimod har jeg identificeret sammenhænge, der tyder på, at særligt erhvervsdiskursen har påvirket YWC Sports.

Ud fra mit arbejde kan jeg ikke drage generelle slutninger, men blot forholde mig til mine specifikke resultater. Imidlertid har jeg kunnet påvise nogle påfaldende sammenhænge mellem mine undersøgelser og karaktertræk ved erhvervsdiskursen. Dermed kan jeg påpege sammenhænge, der kan øve indflydelse på iværksættervirksomheder. Det er ikke sikre sammenhænge men derimod plausible, idet jeg finder belæg for dem i mine analyser.

Hvilke kulturelle og processuelle forhold i iværksættervirksomheden YWC Sports kan udfordre organisatorisk læring?

Jeg har gjort rede for, hvordan jeg forstår OL. I analyserne af YWC Sports er jeg blevet opmærksom på en ny side af OL. Samtlige af de eksempler, jeg har inddraget fra mit feltarbejde i YWC Sports viser, at de situationer, hvor der er en juxtaposition - et vindue for læring - bliver udfaldet, at iværksætteren handler på en måde, som øger usikkerhed i forhold til, hvordan organisationen handler.

Jeg forstår organisationer som et "både og" i forhold til blueprints og recipes. Der må både være fokus på koordinering og retningslinjer for medarbejdernes opgaver, men også fokus på de fortolknings- og handleprocesser, som aktørerne vælger og benytter for at reducere usikkerhed. Imidlertid har jeg ikke kunne identificere, hvordan organisationen reducerer usikkerhed, derimod har jeg vist, hvordan den forsøger at reducere usikkerhed. Det kom til udtryk som mimetisk pres i forbindelse med at evaluere og lave en strategi.

De processer der skulle styrke organiseringen har vist sig at gøre det modsatte. F.eks. udøver direktøren magt på en måde, som ikke stemmer overens med de værdier, han giver udtryk for, kendetegner organisationen. Derfor enacts strukturer, som øger usikkerheden omkring, hvad organisationen er. OL i YWC Sports er betinget af, hvordan læringen enacts i kulturen og i mindre grad af, hvordan organisationen fremstilles i sproglig tale, eller hvordan den gerne vil tage sig ud. Dermed er det afgørende for YWC Sports, at direktøren fremstiller virksomheden anderledes, end han selv er med til at enacte den. Det påvirker medarbejdernes måde at fortolke og handle i organisationen, samt den kultur der er på arbejdspladsen. Kulturen i organisationen påvirker den måde, som handlinger bliver enactede - ligesom enactede handlinger påvirker kulturen.

Hvad betyder samfundsdiskursen for udvikling af organisatorisk læring i iværksættervirksomheden?

Jeg har vist at samfundsdiskursen øver indflydelse på YWC Sports gennem mimetisk pres. Det betyder at organisationen fokuserer på at fremstå som andre organisationer gør, ved f.eks. at evaluere, at benytte sparring og lave en strategi. Det har i realiteten vist sig, at ingen af delene har ført til "reel vækst", som erhvervsdiskursen ellers påstår. Tværtimod viser min analyse, at handlingen påbegyndes, men ikke følges til dørs, hvilket udmønter sig i tab af viden, spildt arbejdstid og tab af mulighed for at udvikle organisatorisk læring.

Erhvervsdiskursen anlægger en generel tilgang til feltet, som i høj grad har en forhåndsforståelse af, hvad feltet er og forventninger om, hvad der skaber vækst. Men da der ikke er belæg for påstanden, kommer forventningen om vækst til at stå som et mål i sig selv – et mål som f.eks. strategi kan bidrage til.

Jeg har imidlertid ikke identificeret tegn på, at universitetsdiskursen påvirker iværksættervirksomheden. I et KR-perspektiv er tilgangen er i højere grad åben, udforskende og eksperimenterende. Det er ikke en forståelse eller tilgang, jeg har bemærket hos YWC Sports. Dog kan ny-institutionalismen belyse bevæggrunde for handling i iværksættervirksomheder.

Erhvervsdiskursen fremhæver sparring og rådgivning som væsentlige for at skabe vækst – forventning om vækst. Særligt fremhæves det, at ekstern sparring og rådgivning er vigtig. Men hos YWC Sports oplevede jeg kun intern sparring aktørerne imellem. Således en mindre formel sparringsform. I tilfældet med strategien, endte sparringen og arbejdet i en papkasse.

Erhvervsdiskursen tager afsæt i en kontroltilgang og fokuserer på elementer, der forventeligt kan kontrollere og styre iværksættervirksomhed. Den tilgang formidles også i det iværksætterkursus, jeg har inddraget. Kursusplanen præsenterer en række administrative elementer og berører ikke, hvad det vil sige at udvikle en virksomhed – forstået som mere end blot en forretningsdisciplin. Det afspejles i den måde YWC Sports handler internt i organisationen, fordi der i langt højere grad er fokus på klassiske forretningsaspekter som f.eks. markedsføring end på organisatorisk læring. Derved kommer diskursen faktisk til at stå i vejen for, at iværksættervirksomheden kan udvikle og enacte organisatoriske rammer.

Hvordan kan iværksættervirksomheder forholde sig til organisatorisk læring?

OL kan umiddelbart synes at stå i et modsætningsforhold til erhvervsdiskursen. I hvert fald har jeg ikke kunnet finde antydning af, at OL på nogen måde er indtænkt eller praktiseret i den diskurs. Der er nogle helt fundamentale forskelle på, hvordan feltet anskues og hvordan der arbejdes med det.

Jeg har fundet ud af, at iværksættervirksomheder i vidt omfang navigerer i ukendt farvand og kun i ringe grad enacter organisatoriske strukturer. OL kan opstå i en juxtaposition mellem organisering og læring. Men da organisationen er ny og endnu ikke har formelle processer og rutiner, da er organiseringen i høj grad præget af usikkerhed og beslutninger, som kan have negativ effekt på, hvordan handlinger og rutiner enactes.

OL kan styrke iværksættervirksomheder ved at eksplicitere den uformelle viden, der findes i organisationen, og dermed benytte de interne kompetencer til at udvikle nye løsninger. Det er nærliggende, eftersom mange beslutninger i iværksættervirksomheder i forvejen skal tages for første gang og derfor er præget af usikkerhed. OL kan som single loop learning være med til at understøtte og udvikle de konkrete arbejdsrutiner, mens double loop learning i højere grad kan stille spørgsmål ved, hvordan værdier og antagelser enactes i organisation. Det er i sig selv en læreproces, at organisationen skal forholde sig til, hvordan den enacter værdier, mål etc. For eksempel er det ikke hensigtsmæssigt, at direktøren i YWC Sports skaber grundlag for at enacte strukturer, der øger usikkerhed i organiseringen. Dermed er et af de centrale bidrag at orientere sig efter virkeligheden og ikke efter andres forestilling om den.

Hvad kan vanskeliggøre organisatorisk læring i iværksættervirksomheden YWC Sports og hvad betyder samfundsdiskursen omkring iværksætter i den sammenhæng?

Igennem projektet har jeg identificeret flere elementer, som kan bidrage til OL, men jeg har også analyseret mig frem til dybe strukturer, som påvirker iværksætteren på en måde, som reducerer mulighederne for at skabe OL. Jeg har vist, at direktørens adfærd ikke er befordrende for at udvikle OL, idet han orienterer sig efter en bestemt forestilling om organisationer og italesætter nogle værdier i virksomheden, som han ikke selv efterlever.

Tilsyneladende bliver YWC Sports i høj grad påvirket af erhvervsdiskursen.

Organisationen udarbejder en strategi og gennemfører dataindsamlinger – i forbindelse med at lave evalueringer, men begge tiltag falder uheldigt ud, da organisationen ikke

forholder sig til, hvordan den erhvervede viden kan omsættes i virksomheden.

I et ny-institutionelt perspektiv vidner evalueringstiltaget om usikkerhed i forhold til, hvordan YWC Sports skal positionere sig i forhold til sine omgivelser – f.eks. kommunale instanser og sponsorer. Organisationen forsøger at vinde legitimitet ved at ligne andre anerkendte organisationer. Hele denne situation har også en anden side. Der sker i situationen et brud på medarbejderens forståelse af, hvad evalueringer er, og hvordan de kan benyttes og hvorfor. Der opstår en juxtaposition, et potentiale for OL, men direktøren afviser medarbejderen. Direktøren bestemmer "frameworket" – rammerne – for fortolkning. Her opstår en mulighed for at skabe eksplorativ læring, der kan udvikle organisationens værdier og normer. Det sker ikke. Tilgængæld bryder direktøren med de normer og værdier, han selv fremhæver som kendetegnende for organisationen og efterlader ikke rum til yderligere fortolkning – det imødekommer organisationsdesignet ikke. Dermed sker der et brud mellem organisationens enactede normer og værdier og dem, som ellers italesættes som en del af organisationskulturen. Fordi direktøren er mere fokuseret på sin egen forestilling om, hvad der skal ske, end på potentialer i organisationen, afskærer han sig fra sine forhåndenværende ressourcer. Det kan være problematisk for virksomhedens evne til at udvikle OL, hvis den afskærer medarbejdernes tavse viden, hvilket direktøren gør i eksemplet. Det skal ses i lyset af at direktøren primært arbejder med den kommercielle del af virksomheden og ikke med at lede og udvikle organisationen.

Således enacts der dybe strukturer, som påvirker grundlaget for videre fortolkning og handling i organisationen. Strukturernes tilkendegiver et organisationsdesign, som ikke faciliterer fortolkning og organisatorisk læring. Situationen afspejler erhvervsdiskursen, da den forholder sig til forventninger og forestillinger om, hvad der kan skabe vækst og ikke til, hvad der faktisk kan bidrage til vækst og udvikling.

Selv den metodiske fejlslutning jeg har påpeget i erhvervsdiskursen – der sluttes fra forventning om vækst til reel vækst – synes at afspejles hos YWC Sports, da der i forbindelse med strategien opstår et videnstab i forhold til ikke at udrulle og omsætte den i virksomheden. Strategien blev lagt i en papkasse. Dermed sker der et tab af viden, og tilmed bliver strategien i papkassen nærmest en artefakt, som udtrykker organisationens vilkårlige handlinger og fortolkninger. Strategien bliver enactet som endnu et tilfælde, hvor organisationen ikke formår at omsætte den viden, de ideer og ressourcer, der findes i virksomheden. Forventning om at skabe vækst og udvikling afføder ikke vækst og udvikling.

Erhvervsdiskursen tager afsæt i forventninger om kontrol. Diskursen er kendetegnet ved elementer, der forventeligt kan kontrollere og styre iværksættervirksomhed. Det udtrykkes også i iværksætterkurset, da det præsenterer en række administrative elementer og ikke berører, hvad det vil sige at udvikle en organisation – forstået som mere end blot en forretningsdisciplin. Det afspejles i den måde YWC Sports handler internt i organisationen, på den måde, at der i langt højere grad er fokus på klassiske forretningsaspekter, som f.eks. markedsføring, end på OL. Derved kommer erhvervsdiskursen faktisk til at stå i vejen for, at iværksættervirksomheden kan udvikle og enacte organisatoriske rammer som kan understøtte organisatorisk læring.

Perspektivering

Jeg skrev i indledningen af opgaven, at jeg havde en antagelse og en ambition om at kvalificere den:

At der i iværksættervirksomheder er et problem vedrørende en stærk fokusering på drift, administration, kommerciel udvikling og iværksættelse af nye projekter. Det kan betyde, at iværksættervirksomheder oplever udfordringer med håndtere OL og udvikling af interne organisatoriske rammer for personale og opgaver.

Den har jeg gennem projektet haft med i tankerne. Jeg kan nu se at jeg tildels er blevet bekræftet i den antagelse jeg på forhånd havde. F.eks. har det vist sig at direktøren, som også er iværksætteren bag YWC Sports, ikke håndtere ledelsesmæssige anliggender på en måde som er befordrende for organisationens udvikling. Derimod er han dygtig til at udvikle den kommercielle del af virksomheden.

Der er nogle meget forskellige tilgange og forståelse af hvad iværksættervirksomhed er og på hvordan forskellige aktører beskriver og arbejder med det. Jeg mener herved at kunne se de forskellige dimensioner af "organisation", som et "både og" fænomen.

Organisationen må rumme både kommerciel udvikling, administration, strategier, etc., men også kapaciteten til at omsætte den viden der genereres. Ud fra et OL perspektiv kan det gøres kontinuerligt i en forståelsestilgang, eller som planlagte forløb, hvor en facilitator understøtter konkrete læringstiltag.

Organisatorisk læring i iværksættervirksomheder må yderligere kæmpe med udfordringen at organisationens processer og rutiner er så nye at det kan være vanskeligt at tale en organisation i begrebslig forstand. I iværksættervirksomheder er det en udfordring at der

ikke eksisterer ret mange rutiner og usikkerhedsmomenterne internt i organiseringen er omfattende, hvilket kan udmønte sig i at misforståelser og misfortolkninger bremser udviklingen af virksomhedens interne strukturer. Hvor OL "normalt" handler om at udvikle viden gennem læring, da handler det i iværksættervirksomheder om at skabe og etablere rutiner, processer og en rodfæste en kultur der kan imødekomme læring.

At starte en virksomhed er forbundet med meget usikkerhed, men at opgive tanken om at man gennem klassiske forretningsdiscipliner og administration kan styre og kontrollere virksomheden må være endnu mere foruroligende.

At springe ud på 70.000 favne er at vove fodfæstet for en kort stund, ikke at vove er at tabe sig selv.

Litteraturliste

Argyris, Chris & Schön, Donald: Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Reading MA, Addison Wesley 1996

Argyris, Chris & Schön, Donald: Why Individuals and Organizations have Difficulty in Double loop Learning: On Organizational Learning, Blackwell 1996

Hastrup, Kirsten: Feltarbejde: Kvalitative Metoder – En grundbog, Hans Reitzels Forlag, 2010.

Hjorth, Daniel: Nordic Entrepreneurship Research, Key Note at French Entrepreneurship Conference, Nice, November 19th 2009

Holmgren, Allan: Diskursiv og narrativ ledelse: Lederskabelse, Forlaget Samfundslitteratur, 2006.

Iværksætterindeks 2011 – Vilkår for iværksættere i Danmark, Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011.

Kaspersen, Lars Bo & Andersen, Heine (Red.): Jens Peter Frølund Thomsen: Diskursanalyse: Klassisk og moderne samfundsteori, Hans Reitzels Forlag, 2005

Kvale, Steinar: Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, 1997

Laursen, Erik & Stegeager, Nikolaj (Red.): Organisationer i bevægelse, læring – udvikling – intervention, Samfundslitteratur, 2011

Mik-Meyer, Nanna & Villadsen, Kaspar: Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren: Magtens former, Hans Reitzels Forlag, 2007.

Olsen, Poul Bitsch & Fuglsang, Lars (Red.): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer, Roskilde Universitetsforlag 2004, 2. udgave.

Thorsvik, Jan & Jacobsen, Dag Ingvar: Hvordan organisationer fungerer – En indføring i organisation og ledelse, Hans Reitzels Forlag 2008, 2. udgave.

Weick, Karl E.: Organizational Redesign as Improvisation: Making Sense of the Organization, Blackwell Publishers, 2001.

Weick, Karl E.: The Impermanent Organization: Making Sense of the Organization, John Wiley & Sons Ltd, 2009.

Weick, Karl & Westley, Frances: Organizational learning – Affirming a Oxymoron: Studying Organization, Theory and Method, Sage Publications, 1996.

Bilag

Bilag 1: Interviewguide medarbejdere

Bilag 2: Interviewguide direktør

Bilag 3: YWC Sports beskrivelse

Bilag 4: Iværksætterkursus