

# Involvering i Strategi

---

Et praksisbaseret syn på involvering i det strategiske arbejde



Studerende: David Aarestrup, Søren Vejlbj Nielsen & Daniel Peter Jensen

Vejleder: Ole Friis

Dato: 06-06-2019

Tegn: 184.576

## Abstract

This project revolves around involvement and strategy and how these two concepts interact together when it comes to strategic actors in strategic practices. The problem definition is:

*"How can a practice-based strategy approach compliment the dominant conventional approach to strategy and promote future strategic development for involvement in strategic work?"*

The project has an ontological and epistemological foundation in social constructivism. Strategy is a broad and complex subject with several different perspectives, thoughts, conceptualizations, concepts etc. To attempt to gain an understanding of this broad theoretical field, literature review was used throughout the project, mainly through the snowball technique, where the source lists are frequently used, and information accumulates all the while maintaining some form of connection between the literature.

The current mainstream view on strategy, is not compatible with involvement of strategic actors without any managerial roles. Due to ontological differences, such as principles of rationality, finding common ground, and combining the practice-based view, and conventional strategy, is incredibly difficult. There however have been attempts. Our model is one such attempt.

Through the concepts of strategic episodes implemented in our own model, the group has conceptualized how some economic elements may have an effect on involvement through situated practices. The research in this field is currently sporadic and ongoing. This field of study of involvement in strategizing is continues and there is a need for further disclosure in relation to the complexity associated to the practice-based perspective and the conventional perspective with the view to the involvement. We can conclude that the current strategy literature on the use of the strategic factors has evolved significantly over the last decades, and it implies that the future development within this field of investigation will not stagnate.

# Indholdsfortegnelse

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Abstract .....                                             | 2  |
| Kapitel 1 – Introduktion & Problemformulering .....        | 6  |
| 1.1 - Problemfelt .....                                    | 6  |
| 1.2 - Problemformulering .....                             | 8  |
| 1.3 - Projektets struktur .....                            | 8  |
| Kapitel 2 – Videnskabsteori & Metodisk fremgangsmåde ..... | 9  |
| 2.1 - Ontologi .....                                       | 9  |
| 2.2 - Epistemologi .....                                   | 9  |
| 2.3 - Metode .....                                         | 11 |
| 2.3.1 - Deduktiv tilgang .....                             | 11 |
| 2.3.2 - En abstrakt analysetilgang .....                   | 12 |
| 2.4 - Litteraturreview .....                               | 12 |
| Kapitel 3 – Strategisk kontekst .....                      | 18 |
| 3.1 - Dimensioner i strategi .....                         | 18 |
| 3.2.1 - International kontekst .....                       | 22 |
| 3.2.2 - Industriel kontekst .....                          | 23 |
| 3.2.3 - Organisatorisk kontekst .....                      | 23 |
| 3.3 - Legitimering .....                                   | 24 |
| 3.4 - Magt & magtdistancer .....                           | 25 |
| Opsamling af kapitel 3 .....                               | 27 |
| Kapitel 4 - Strategi og involvering .....                  | 30 |
| 4.1 - Hvad er involvering? .....                           | 30 |
| 4.2 - Hvad er strategi .....                               | 31 |
| 4.2.1 - Strategisk arbejde & Strategiplanlægning .....     | 32 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 4.3 - Rationalitetsprincipper.....                         | 32 |
| 4.4 - De fire perspektiver på strategi.....                | 33 |
| 4.4.1 - Det klassiske perspektiv .....                     | 33 |
| 4.4.2 - Det evolutionære perspektiv.....                   | 35 |
| 4.4.3 - Det processuelle perspektiv .....                  | 36 |
| 4.4.4 - Det systemiske perspektiv .....                    | 39 |
| 4.4.5 - Opsamling af de fire perspektiver .....            | 40 |
| 4.5 - Procesteori .....                                    | 44 |
| 4.5.1 - Mintzberg & "Tracking Strategy" .....              | 44 |
| 4.5.2 - Pettigrew's kontekstualisme .....                  | 45 |
| 4.5.3 - Van de Ven's Minnesota studier .....               | 46 |
| 4.5.4 - Opsamling af procesteori .....                     | 47 |
| 4.5.5 - Opsamling og involvering i strategisk proces ..... | 48 |
| Kapitel 5 - Strategi som praksis (SAP) .....               | 49 |
| 5.1 - Strategiske værktøjer & vidensbarrierer.....         | 51 |
| 5.2 - De strategiske aktører & aktiviteter.....            | 53 |
| 5.3 - Praksisser, praxis & praktikere .....                | 55 |
| 5.3.1 - Praxis, "Hvordan" .....                            | 55 |
| 5.3.2 - Praksisser. "Hvilke" .....                         | 56 |
| 5.3.3 Praktikerne, - "Hvem" .....                          | 57 |
| 5.3.4 - Opsummering af praksis, praxis & praktikerne ..... | 58 |
| 5.3.5 - Dynamikker: Praksis, Praxis & Praktikerne .....    | 60 |
| 5.4 - Champion strategi .....                              | 61 |
| 5.5 - Strategiplanlægningspraksisser.....                  | 62 |
| 5.5.1 - Strategiplanlægningsmatrix.....                    | 64 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 5.6 - Strategiske episoder .....                               | 67 |
| 5.7 - Strategi som proces og praksis (SAPP) .....              | 70 |
| 5.8 - Opsamling og involvering i SAP .....                     | 72 |
| Kapitel 6 – Opsamling, Udvidet SAPP-model & Diskussion .....   | 75 |
| 6.1 - Økonomisk & praksisbaseret strategi .....                | 76 |
| 6.2 - En model for involvering i det strategiske arbejde ..... | 79 |
| Kapitel 7 - Konklusion.....                                    | 81 |
| Litteraturliste .....                                          | 84 |

## Kapitel 1 – Introduktion & Problemformulering

Strategi er typisk anset som en disciplin for topledelsen eller “eliten” i en organisation, mens at de andre organisatoriske aktører, samt mellemlederne ikke er involveret i det strategiske arbejde (Whittington, 2001). Strategi i virksomheder stammer tilbage fra militærtankegangen, hvor den professionelle elite anså de andre aktører som ressourcer, eller midler til at modstå det eksterne miljø og konkurrenter (Knights & Morgan, 1990). Men denne klassiske tankegang om strategi, samt hvem der skal lave strategien er begyndt at ændre sig.

Verdenen udvikler sig, information bliver mere tilgængeligt, og med det smelter hverdag og arbejdslivet sammen. Sociale medier, en kultur hvor vi konstant er online og holder os informeret, og viden er nemmere at finde end nogen sinde. Organisationer kan nemmere kommunikere med kunder, medarbejdere og andre interessenter. Virksomheders interne processer er heller ikke længere hemmeliglagt, og strategi er mere transparent. Hvis vi kigger på Danmark, så er landet defineret af både undervisningsministeriet og Dansk Erhverv, som værende et videnssamfund, hvor der er større fokus på vidensdeling for at opnå en bedre konkurrencedygtig viden (Undervisningsministeriet, 2007; Dansk Erhverv, 2018). Med viden værende en af Danmarks stærkeste ressourcer giver det anledning til at virksomhederne anvender denne viden, også når der arbejdes med strategi. Den dertilhørende stigning i Danmark inden for uddannelsesniveaue stadfæster kun yderligere, at det enkelte individ gennemsnitligt har en bredere viden og forståelse (Danmarks Statistik, 2019).

### 1.1 - Problemfelt

I forlængelse af ovenstående tankegang vil vi gerne undersøge, hvordan involvering af organisatoriske aktører positivt kan påvirke det strategiske arbejde. Vi har den hypotese, at involvering af andre aktører udover topledelsen vil optimere og fremskynde implementeringen af de strategiske tiltag (Friis, 2012), samt ekspandere den samlede viden, der lægger til grund for strategien. Ud fra denne hypotese vil optimal anvendelse af involvering i det strategiske arbejde lede til bedre realisering af den ønskede strategi.

Indflydelsen fra sociologisk teori, har ledt til en række udviklinger indenfor strategi. Strategi er ikke længere kun med syn på profitoptimering, men på strategi som social praksis (Whittington 1996,

2003, 2006, 2007; Jarzabkowski, 2005; Mantere 2005, Johnson et al., 2007; Laine & Vaara 2015; Burgelman et al., 2018). Derudover har den sociologiske påvirkning rykket fokusset mere over på at belyse de processer og praksisser, der udgør strategi (Mantere & Vaara, 2008, Burgelman et al., 2018). Dette perspektiv har fået navnet *strategy as practice* (strategi som praksis, herefter refereret til som SAP). Med dette perspektiv, hvor organisationer og strategi anses som komplekse, er et af formålene for SAP at bringe teori tættere på praksis, og belyse hvordan strategi aktuelt foregår i den virkelige verden (Jarzabkowski & Whittington 2008a).

Inden involvering præsenteres og integreres som en del af det strategiske arbejde er det nødvendigt, at den givne organisation er bevidst og opmærksom på både eksterne og interne kontekstuelle elementer. Kontekstens konnotationer påvirker involvering både positivt og negativt (Jarzabkowski, 2005).

Indenfor forskning af strategi er der sket en udvikling med henblik på involvering i strategi (Laine & Vaara, 2015), hvor blandt andet begrebet *Open Strategy* (Whittington et al. 2011) er præsenteret, hvor essensen med strategi og strategiplanlægning er inkludering og klarhed. I disse nye perspektiver på involvering er der kommet flere krav til mellemlederne med henblik på bredere involvering i strategi, da ønsket er at inkludere viden, ideer og meninger fra andre organisatoriske aktører (Smith et al., 2018). Indflydelse fra sociologisk og psykologisk forskning, har derudover kun videre kompliceret det strategiske forskningsfelt, og bidraget til dets kompleksitet, specielt med syn på hvilke aktører der involveres i de strategiske processer. Forståelsen af hvilke aktører der skal involveres i det strategiske arbejde, har ændret sig, specielt med syn på involvering af mellemledere (Balogun & Johnson 2004, 2005; Mantere, 2008; Rouleau et al. 2011), og på hvordan mellemledere kan fungere som bindeled i det organisatoriske hierarki (Jarzabkowski, 2005), så er der stadig en mangel på praksisorienteret forskning hvor aktører uden lederroller involveres (Laine & Vaara, 2015).

Med udgangspunkt i ovenstående introduktion, er følgende problemformulering udformet

## 1.2 - Problemformulering

*“Hvordan kan en praksisbaseret strategitilgang supplere det dominante konventionelle perspektiv på strategi og fremme fremtidig strategisk udvikling med henblik på involvering i det strategiske arbejde?”*

Problemformuleringen indikerer at mainstream konventionel strategitilgang ikke er fyldestgørende nok i forhold til involvering i det strategiske arbejde. Først vil forskellige perspektiver indenfor strategi blive afdækket. Dernæst vil sammenhængene elementer mellem det konventionelle og praksisbaserede perspektiv blive defineret. Sidst vil den praksisbaserede strategitilgang blive belyst, hvor fokuset vil være på involvering af de strategiske aktører i det strategiske arbejde.

## 1.3 - Projektets struktur

**Kapitel 1** omhandler introduktionen til projektet, hvad der har motiveret os til at arbejde med involvering i strategi, samt vores problemfelt og problemformulering. **Kapitel 2** har beskæftiget sig med de metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser der er valgt for at besvare problemformuleringen. **Kapitel 3** omhandler de kontekstuelle elementer vi har identificeret gennem vores litteraturreview var vigtige at belyse med syn på involvering i det strategiske arbejde. **Kapitel 4** er om den historiske udvikling der er foregået indenfor strategi, stadig med fokus på involvering, frem til det praksisbaserede perspektiv **Kapitel 5** beskæftiger sig med strategi som praksis (SAP), og belyser de identificerede relevante teorier indenfor dette perspektiv. Efter SAP omhandler **Kapitel 6** en diskussion og opsamling af involvering i strategi, sammensmeltning af økonomisk og praksisbaseret teori, og vores udvidede SAPP-model. **Kapitel 7** er konklusionen.



## Kapitel 2 – Videnskabsteori & Metodisk fremgangsmåde

Gruppens fulde metode afsnit er delt op i to dele, Videnskabsteori og Metode. I det næste afsnit vil vi beskrive hvilken ontologisk og epistemologisk tankegang gruppen har lavet projektet ud fra.

### 2.1 - Ontologi

Gruppen har valgt at skrive ud fra et socialt konstruktivistisk perspektiv (Berger & Luckmann, 1999) med elementer fra kritisk realisme (Bhaskar, 2013) og temporale aspekter. (Langley et al., 2013)

Fra det sociale konstruktivistiske perspektiv opfattes verden som bestående af flere socialsystemer, hvilket betyder, at der er mange forskellige virkeligheder (Schutz, 2005). Dette betyder også, at den social konstruktion, som gruppen har lavet, altså vores model, er én ud af mange forskellige måder, hvorpå man kan betragte verden og dens socialsystemer. Igennem projektet er der helet tiden prøvet at opnå en større forståelse for hvad begrebne så som involvering og strategi og hvilke indflydelser de har på hinanden.

Igennem opgaven er der elementer fra kritisk realisme (Bhaskar, 2013). Disse er bl.a. afspejlet i den måde, hvorpå vi har forsøgt at forme vores litteraturreview og dataindsamling. Gruppen har kontinuerligt forsøgt at forholde sig objektivt til valg af teorier, som er relevante i forhold til vores opgave.

Temporale aspekter forklares af Langley et al. (2013) som, at alt er i konstant bevægelse, frem for at der er tale om et statisk nutidsbillede. Denne tankegang passer godt med tanken omkring strategi, og hvad strategi egentlig er. I afsnittet "Epistemologi" vil der blive redegjort for, hvordan og hvorfor Langley et al. (2013) anvendes som en del af opgaven.

### 2.2 - Epistemologi

Indledningsvist i projektet havde vi en fælles forventning om, at vi gerne ville afdække strategi med henblik på involvering. Den overordnede tankegang, der ledte til dette emne, var, at vi gerne vil undersøge, hvordan man kan optimere realiseringen af det strategiske arbejde gennem involvering.

I det indledende vejledermøde blev vi introduceret for litteratur såsom *Strategi i vindervirksomheder* (Lægaard & Vest, 2016) og *Fast forward* (Drejer & Grabow, 2016). Derudover anvendte vi tidligere pensummateriale, herunder *Strategy Synthesis* (Wit & Meyer, 2014) og Ph.d.-afhandlingen *Strategy-as-Practice – Involving Employees* (Friis, 2012). De tre førstnævnte bøger har hjulpet med

give et overblik over strategi orienteret omkring den klassiske tankegang og økonomiske perspektiver. Sidstnævnte Ph.d.-afhandling var den, som kickstartede emnet involvering, da den assisterede med ny litteratur og viden, hvilket ledte til, at vi bl.a. stødte på nogle af nøgleforfatterne i vores projekt såsom Whittington og Jarzabkowski.

Der er hele tiden sket en udvikling mellem at finde teorier og udvide vores opgave og dens indhold, hvor vi hele tiden forsøger at opnå en større forståelse i forhold til vores problemformulering. Der er blevet opbygget et system til både at give overblik, men også til at give en form for tidslinje, så gruppen kan se denne udvikling inden for følgende område i litteraturreviewet. Denne systemtilgang har en snært af Luhmanns systemteori (2009) og brug af hans grundbegreber. Dette kan ses ved, at alt bliver sat op i sociale systemer, lidt lige som vi har delt vores kontekst afsnit op. Der er hele tiden bestræbt på at opnå en større forståelse i projektet med fokus på involvering af strategi, hvor der mellem hvert afsnit er lavet opsamlinger for gruppens synspunkt på, hvordan strategi og involvering på nuværende tidspunkt skal ses i forhold til problemformulering og den tidslinje, som projektet har taget sit udgangspunkt i. Disse opsamlinger giver et nutidsbillede af, hvor gruppen er. For at kunne beskrive selve begrebet "tid" og den fremadgående tidslinje, som projektet bliver skrevet som, er der blevet taget inspiration af Langley et al. (2013), hvor der bliver sat mere fokus på, at tid er et element, som mangler i forhold til strategiske tankegang

*"By removing time from theoretical accounts, variance theorizing abstracts away from the temporal flow of much of organizational life. The temporal structure of social practices and the uncertainty and urgencies that are inherently involved in them are passed over in the search for empirical regularities and contingency models of explanation. The particulars that make knowledge actionable—what to do, at what point in time, in what context—are not included in the timeless propositional statements typically generated in variance theorizing" (Sandberg & Tsoukas, 2011: 342).*

Gennem tid vil vi kunne se udvikling og med det episoder, som bliver brugt til at undersøge og give indblik i forhold til involvering i forhold til SAPPs episoder. Der opstår også en forståelse omkring, hvordan episoder virker. Så frem for at betragte alting som et nutidsbillede, anerkender gruppen, at verden er mere flydende, fremadgående og konstant i bevægelse. Af Langley et al. (2013)

fremgår, at den måde, hvorpå man kan legitimer sit valg af empiri og teorivalg, er ved at vælge episoder, som har repeterende resultater.

Langley et al. (2013) beskriver et ontologisk synspunkt der er blevet brugt til den fremgangsmåde, som gruppen har udviklet projektet på. Nedenfor stående punkter giver en mere uddybende forklaring på, hvad denne ontologiske tilgang bruges til.

1. Det passer med episoder, og hvordan episoder er konstrueret som lavet af Hendry & Seidl (2003)
2. Det giver kun et nutidsbillede, hvis man ikke anvender denne form for tankegang, og da strategi er noget, der udspiller sig over en tidslinje, giver det god mening at bruge denne tankegang i forbindelse med dette projekt.
3. Denne teori kan både blive brugt til kritisk realisme og social konstruktivisme, hvilket passer godt med opbyggelsen af vores litteraturreview.

Grunden til, at Langley et al. (2013) er vigtig for opgaven, er for at forklare den konstante bevægelse, der sker i en strategisk proces – denne teori er vigtig for at give et indblik i den bevægelse, der sker, når man går fra punkt A til punkt B i en strategi. Dette vil blive forklaret yderligere længere nede i rapporten.

## 2.3 - Metode

I metodeafsnittet vil vi beskrive hvordan projektet har udvalgt teorien og lavet et litteraturreview. Der vil også beskrives om vi har anvendt en induktiv eller deduktiv tilgang, om vi har en specifik tilgang i forhold til teori eller om vi er abstrakte i vores undersøgelsesmetode, og til sidst beskrive fremgangsmåden i litteraturreviewet og hvilke kritiker gruppen har haft i forhold til udvælgelsen af teori samt hvilke under opdelinger der er.

### 2.3.1 - Deduktiv tilgang

Deduktiv tilgang er, når man tager noget praktisk eller teoretisk og gennem denne tidligere forskning laver en analyse. Gennem denne proces er det vigtigt, at man forholder sig kritisk til de empiriske data og teorier, der er anvendt, for at kunne svare på problemformuleringen og dens underspørgsmål. Gruppen har benyttet en deduktiv tilgang til opgaven. Denne tilgang har vi anvendt ved

at lave et litteraturreview for derefter at kunne udarbejde en analyse. Der bliver fuldt igennem opgaven en kronologisk fremgangsmåde. Den teoriindsamling, som gruppen har gennemgået, har været i forhold til problemformuleringen. Det skal dog nævnes, at der ofte vil være lidt induktiv tilgang i ens proces.

*“However, just as deduction often entails an element of induction, the inductive process is likely to involve some deduction.”* (Bryman, A. & Bell, E., 2015)

Dette betyder, at selv om gruppen har arbejdet deduktivt, vil der formentlig også være et induktivt element i opgaven, da gruppen vil kigge lidt på, hvordan teorier bliver brugt, og gennem vores litteraturreview hele tiden kigge frem og tilbage mellem teori og analysen.

### 2.3.2 - En abstrakt analysetilgang

Der er flere forskellige typer af tilgange, når det kommer til teori og undersøgelsesmetoder. Der er såvel en række brede tilgange som den helt specifikke tilgang, så som strukturel funktionalisme, symbolsk interaktionisme, kritisk teori, poststrukturalisme eller struktureringsteori (Bryman & Bell, 2015). Derudover er der de middellange tilgange samt den absolutte brede abstrakte tilgang. Merton (1967) siger, at hvis man er for bred og abstrakt i sin undersøgelsesmetode og teoretiske tilgang, så vil man ikke kunne lave valide undersøgelser. Dog siger Giddens (1984), at dette godt kan lade sig gøre, hvis man benytter hans teori omkring strukturel struktur. Projektet vil tage udgangspunkt i den mere brede tilgang som Giddens beskriver som den strukturelle struktur, der går ud på at bygge en bro mellem det individuelle perspektiv og den mere brede tankegang om strukturen generelt. I projektet betyder dette, at vi har prøvet at bygge bro mellem den brede tankegang om strategi og involvering, og at de personer, som skal involveres, ansues i et stort, bredt spektrum, men på samme tid medtænkes også det personlige niveau. Dette har vi gjort ved at have en bred tankegang omkring, hvem der kan involveres, og hvordan de kan involveres, men på samme tid beskrives også det personlige element i forhold til, hvad der sker med individet i forhold til episoder.

### 2.4 - Litteraturreview

Et litteraturreview er ifølge Diana Ridley (2012) en konstant proces, som hele tiden sker igennem opdeling og udarbejdelse af viden. Også selv om man ikke har et formelt litteraturreview nedskrevet

i sin opgave, vil der konstant være en passiv tilgang til et litteraturreview, som kontinuerligt tager form i løbet af opgaven.

Et litteraturreview er et system til at danne overblik over allerede eksisterende litteratur, som er på det pågældende forskningsfelt, herunder at danne overblik over, hvad der allerede er skrevet og udarbejdet inden for dette. Et litteraturreview er altid systematisk opdelt, så det kan bruges til at diskutere og evaluere den eksisterende data. Der er mange forskellige måder at anvende et litteraturreview på. Nogle bruger det generelt til at danne overblik, andre benytter det til at bygge hele deres opgave omkring, et såkaldt systemisk litteraturreview.

Årsagen til, at en udarbejdelse af et litteraturreview er essentielt, er, at når ens emne eller problemfelt er identificeret, er der med stor sandsynlighed allerede lavet masser af undersøgelser og studier inden for det givne område. Et litteraturreview vil være med til at give overblik over, hvilken litteratur, der allerede eksisterer inden for dette studie, og for at give en indsigt i, hvilken litteratur der er blevet anvendt for at nå frem til den endelige konklusion i den givne opgave.

Der er mange forskellige måder, hvorpå man udarbejder og konstruerer et litteraturreview. Nogle laver et bevidst litteraturreview, hvor det indgår som en del af opgaven, andre laver det som en hel opgave. Ifølge Ridley (2012) er der to typer af litteraturreviews; den første type er *thesis* litteraturreview (ibid., p. 189). Denne type er en integreret del af forskningsprocessen, da det arbejde, der udføres, er forbundet med andres. Det er essentielt, at man løbende udforsker de relaterede udviklinger, der forekommer i ens undersøgelsesfelt, og samtidigt læser andre publikationer, som kan være relevante for den udførte forskning. Dette kan resultere i opdagelsen af nye teorier, ideer og metoder, som kan kaste et andet lys på opgaven. Disse nye referencer skal efterfølgende integreres i projektets litteraturreview. Denne tilgang indebærer en eksplorativ måde at indsamle data på, som er med til at evaluere, hvordan ens projekt på nuværende tidspunkt er i forhold til den eksisterende viden, samt hvilke mangler, der er i forhold til dette. Den anden type er det systemiske litteraturreview. I denne type er litteraturreviewet et forskningsprojekt i sig selv og ikke blot en del af et forskningsprojekt i modsætning til den førnævnte type.

I projektet er der anvendt et systemisk litteraturreview, da hele opgavens data grundlag er skrevet ud fra et litteraturreview. Der er ingen primær empiri eller andre dataset, som opgaven tager udgangspunkt i. Som nævnt er system litteraturreview en særlig form for litteraturreview, som bliver

brugt til at danne fuldt fundament for en opgave. I vores opgave bliver det brugt til at danne analysen og give en indsigt i, hvilke af de mest anerkendte forfattere, der har udtalt sig indenfor området, samt give et fuldt overblik over emnet, så der kan bidrages med nyt inden for et givent forsknings-emne.

Et litteraturreview kan bygges op i tre faser. Den første fase er en introduktion, hvor der bliver lavet nogle kriterier for, hvad selve litteraturreviewet skal indeholde og dets formål. Det er også i introduktionen, at det bliver gjort klart hvilke underparadigmer, der skal være for at kunne sortere data. Den anden fase er udarbejdelse af data og diskussion af kilde. Der er et konstant flow igennem et litteraturreview, hvor der bliver tilføjet og slettet data, for hele tiden at holde litteraturreviewet relevant. Den sidste fase er en konklusion, hvilket er det endelige litteraturreview, som projektet eller opgaven har udmundet sig i, og som vil blive brugt igennem opgaven. Konklusionen skal også kunne give det sidste overblik over hvad der er blevet brugt i opgaven. Et litteraturreview kan bruges til mange forskellige opgaver. Som Alan Bryman og Emma Bell i *Buisnes research Methods* (2015) beskriver det, kan de svare på følgende spørgsmål:

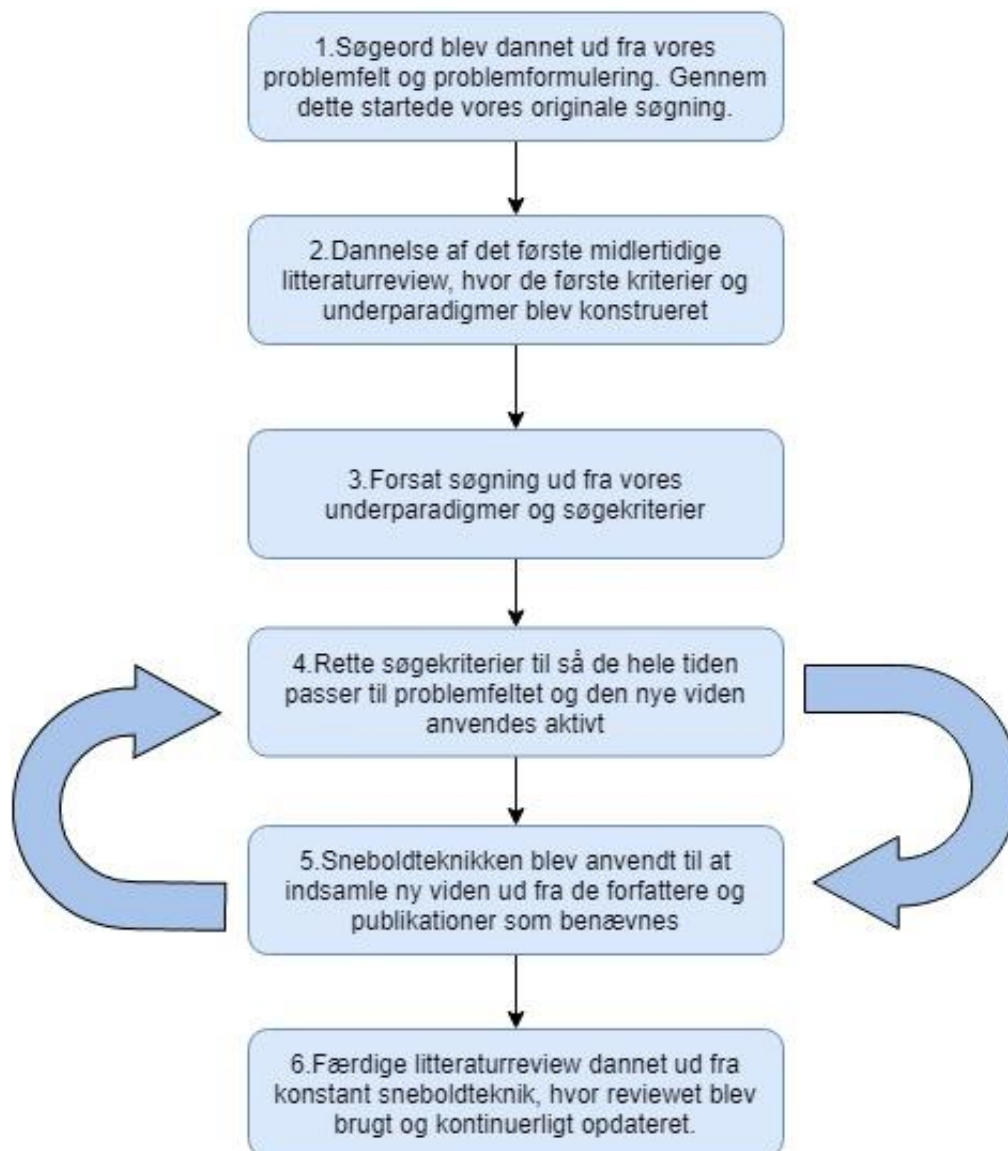
- Hvilken litteratur findes der inden for dette emne
- Hvilke koncepter og teorier er der inden for dette emne
- Hvilke undersøgelsesmetoder er der brugt på dette emne
- Hvilke kontroverser er der omkring emnet
- Er der forskellige beviser, der støder sammen inden for emnet
- Hvem er nøgleforfatterne inden for emnet

Vi har brugt vores litteraturreview til først at danne overblik over hvilken teori, der er inden for strategi og involvering. Der blev udarbejdet nogle underkriterier, som gav mening i forhold til vores problemfelt og emne. Disse kriterier er bl.a., at det skulle have noget med involvering og strategi at gøre. Der er igennem hele opgaven blevet lavet en konstant opdatering af vores litteratur. I takt med, at vores problemfelt og problemformulering er blevet mere konkret, er vores litteraturreview

ligeså blevet mere konkret. Der er også blevet brugt en sneboldeffekt (Ridley, 2012) i opgaven. Sneboldeffekten ville blive uddybet nedenfor.

Denne tilgang til litteratursøgning tager udgangspunkt i, at mens der undersøges eksisterende litteratur, kan man finde de samme kilder, tekster, artikler, forfattere, etc., som gentagne gange bliver brugt eller refereret til. Dette giver en indsigt i det emne, man gerne vil undersøge nærmere, og hvilke forfattere, der er de mest fremtrædende her indenfor. Litteratursøgningen startede med en række anbefalinger fra vejleder, samt forhåndsmæssig viden fra studiet. Gennem den derigennem fundne litteratur blev der derefter fundet anden litteratur inden for problemfeltet og problemformuleringen. Dette førte – metaforisk set – vores snebold ned ad en bakke, hvor flere og flere kilder pegede i samme retning, når vi søgte på involvering, og de samme teoretikere begyndte at gå igen. Dette især da litteratursøgningen fokuserede på SAP og det endelige resultat i forhold til vores endelige litteraturreviews under paradigmer, som vil blive diskuteret længere nede i dette afsnit.

Den fremgangsmåde, som er blevet brugt til at lave vores litteraturreview, er beskrevet i punkterne nedenfor.



De anvendte teorier i vores litteraturreview er valgt ud fra det, som bedst beskriver, hvordan involvering og strategi hænger sammen, men også ud fra de faktorer, der har gennemsyret vores sneboldeffekt – at vi hele tiden er vendt tilbage til de samme forfattere i hver artikel eller bog, som vi har læst. Dette har ledt frem til en form tidslinje gennem hele den udvikling, der har været omkring involvering, og som gruppen vil lave gennem opgaven for at give et bedre indblik i, hvordan man kan lave en økonomisk model med sociologiske elementer.

Valget af at benytte et systematisk litteraturreview (Ridley, 2012) og på samme tid have et socialt konstruktivistisk perspektiv (Berger & Luckmann, 1999) har baggrund i, at gruppen har valgt de



teorier, der skal inkluderes i selve litteraturreviewet og med dette selv har taget nogle personlige valg og fravalg i forhold til, hvilke forfattere gruppen finder relevante inden for det givne forskningsfelt.

De valgte underparadigmer til vores endelige litteraturreview er som følger: Forfatter, Artiklens hovedresultater, Bidrag til involvering, Bidrag til andre aspekter af projektet, tema og sociologisk/økonomisk teorier. Disse underparadigmer er blevet valgt i starten af vores arbejdsproces og kontinuerligt opdateret i løbet af udarbejdelsen af opgaven. De vurderes alle at have relevans i forhold til vores problemfelt.

- Forfatter: Dette punkt redegør for hvilke forfattere, der har været med til at skrive og udarbejde teorierne. Hvis der ønskes uddybende oplysninger omkring den fulde titel, kan disse findes i litteraturlisten.
- Artiklens hovedresultater: Dette punkt forklarer kort, hvad publikationen indeholder, og hvad der er vigtigt i forhold til projektet.
- Bidrag til involvering: Dette punkt var lavet med henblik på at have fokus på, hvilke forskellige bidrag litteraturen indeholder i forhold til vores problemstilling indenfor involvering.
- Bidrag til andre aspekter af projektet: Dette punkt er med i litteraturreviewet, da det er med til at give et overblik over de andre aspekter, som publikationerne kan bidrage med udover involvering, men som stadig også har en indirekte indflydelse og relevans i forhold til involvering fx strategi, metodiske fremgangsmåder og lignende.
- Tema: Dette er et nøgleord, som giver et hurtigt overblik over publikationernes temarammer, hvilket gør det lettere at sammenligne flere forskellige artikler, som vi til senere kan benytte til opdelingen i projektet.
- Sociologisk/Økonomisk: Punktet er inkluderet i litteraturreviewet for at bekræfte, at den litteratur, vi bruger, er relevant i forhold til, at vi som udgangspunkt anvender sociologiske teorier i forbindelse med SAP og involvering. I nogle tilfælde berører noget litteratur også økonomiske elementer, som har relevans for projektet.

Alle disse punkter vil være med til at skabe overblik og give fundament til vores analyse samt gruppens fremgangsmåde og arbejdsproces.

## Kapitel 3 – Strategisk kontekst

I følgende afsnit vil elementer indenfor kontekst blive afdækket, da kontekstbegrebet er et element både inden for det økonomisk perspektiv og det praksisbaserede perspektiv på mikro/makro niveau.

### 3.1 - Dimensioner i strategi

Strategi er et omdiskuteret og komplekst emne. Der er større fokus på strategi og strategisk planlægning og organisationerne investerer flere ressourcer i udviklingen og implementering af strategi. Dette kommer af at organisationerne i større grad skal tilpasse sig den intensive konkurrence, nye innovative løsninger, geografiske muligheder, netværk og digitalisering, samt kortere strategiske livscyklusser (Friis, 2013). Effekten og styrken af disse elementer er med til at definere, hvor simple eller dynamiske en organisations omgivelser er. Strategiprocesserne skaber oftest store udfordringer, da over halvdelen af strategierne mislykkes og deres fulde potentiale aldrig realiseres fuldt ud. (Nohria & Beer, 2000, Poulfelt, 2002). Dette hentyder at der er forbedringsmuligheder indenfor strategiteori.

For at undersøge det strategiske arbejde som helhed, vil opgaven tage udgangspunkt af Wit & Meyers (2014) figur om strategiske dimensioner anvendes. Denne model, består af fire elementer, som udgør hele det strategiske arbejde: Strategisk kontekst, strategisk proces, strategisk indhold, og til sidst der organisatoriske formål.

**Strategy content:** *“The combined decisions and choices that lead a company into the future are referred to as the strategy content. Stated in terms of questions, strategy context is concerned with the **what** of strategy: what is, and should be, the strategy for the company and each of its constituent units?”* – Wit & Meyer, 2014: 4)

**Strategy process:** *“The manner in which strategies come about is referred to as the strategy process. Stated in terms of a number of questions, strategy process is concerned with the **how, who and when** of strategy: how is, and should, strategy be made, analysed, dreamt up, formulated, implemented, changed and controlled; who is involved; and when do the necessary activities take place?”* - (Wit & Meyer, 2014: 5)

**Strategy context:** *“The set of circumstances under which both the strategy content and the strategy process are determined is referred to as the strategy context. Stated in terms of questions, strategy*

context is concerned with the **where** of strategy: where (that is in which firm and which environment) are the strategy process and the content embedded?" – Wit & Meyer, 2014: 5)

**Figur 3.1 - Strategiske dimensioner.**



Illustreret og oversat på baggrund af: Wit & Meyer, 2014: 5

De tre dimensioner af strategi kan ikke ses som enkeltstående men alle som en del af hele strategien. De tre dimensioner er i samspil med hinanden og påvirker hinanden både aktivt og passivt. Eksempelvis vil den strategiske proces naturligvis påvirke det indhold at organisationen får ud af strategien. På samme måde vil det nye indhold have en effekt på hvordan de strategiske processer udføres i fremtiden.

Figur 3.1 giver en bred forståelse for hvad det strategiske arbejde indebærer. Derudover er det en yderst simpel og generisk model. De tre strategiske dimensioner er ifølge Wit & Meyer (2014) nogle der kan genkendes i hver eneste strategiske situation. Videre belyses der at strategiske problemer og situationer af natur indeholder alle tre dimensioner og kun ved at forstå dem alle tre, samt deres interaktioner, vil strategikeren opnå en dybere forståelse af strategi. Figuren er præsenteret ud fra et mikro-økonomisk perspektiv på strategi, hvor de enkelte dimensioner bliver beskrevet hver især ud fra et virksomhedsperspektiv med henblik på, hvordan de hver især har en indflydelse på organisationen i helhed. Dette har ledt frem til at vi senere i opgaven vil modificere figuren og udvide den med sociologiske elementer, da fokuset i opgaven er at inddrage mennesket og de enkelte aktører i organisationen ud fra et praksisbaserede perspektiv. Formålet med den modificerede figur er at belyse de strategiske aktørers aktiviteter ud fra en given kontekst, samt hvilke udfordringer og

begrænsninger der forekommer ved involvering i det strategiske arbejde. I forbindelse med involvering vil vi senere uddybe, at det ikke kun er topledelsen og mellemlederne, som vi fokuserer på, men at involvering inkludere samtlige organisatoriske medlemmer, som har både viljen og kompetencerne til at blive involveret i det strategiske arbejde. (Mantere, 2005).

For at besvare vores problemformulering har dette afsnit til formål, at kortlægge begrebet strategisk kontekst fra den tidligere præsenterede figur om strategiske dimensioner og det organisatoriske formål. Dertil vil den strategiske kontekst blive opdelt i fire niveauer: International kontekst, Industrielle kontekst, Organisatoriske kontekst og Strategiske aktører, hvoraf disse niveauer hver især indeholder elementer, som kan have en indflydelse på involvering i det strategiske arbejde.

### 3.2 - Strategisk kontekst

Kontekstbegrebet er essentielt at inddrage og forstå med henblik på at kunne undersøge, hvilken indflydelse det har på de strategiske processer og praksisser i organisationer. Først er det nødvendigt at opsummere konteksten, hvor den ifølge Wit & Meyer (2014) opdeles i fire aspekter; *International kontekst*, *industriel kontekst*, *organisatorisk kontekst* og det sidste element som de i bogen kalder "stratetikeren". Wit & Meyer (2014) anvender et økonomisk teoretisk perspektiv for deres udarbejdelse af, hvilke kontekstuelle elementer der er vigtige at belyse. Derigennem bliver de internationale, industrielle og organisatoriske kontekster belyst, mens det sidste punkt "stratetikeren" ikke videre adresseres. Med en praksisbaseret tilgang, hvor de organisatoriske aktører er i centrum med henblik på involvering i det strategiske arbejde, vil disse stratetikere blive ophøjet som det vigtigste kontekstuelle aspekt, da det er dem der skal involveres. Vi har valgt at ændre til *strategiske aktører*, da vi inden for vores strategiske tankegang, anerkender at der eksisterer flere strategiske aktører i det strategiske arbejde.

**Figur 3.2 - Strategiske kontekster**



Illustreret og oversat på baggrund af: Wit & Meyer, 2014: 11

De fleste strategiske forskere og praktikere er stort set enige om at hver eneste strategiske kontekst er unik (Wit & Meyer, 2014) og der er en enstemmighed, at det er essentielt for ledere at bestræbe sig på at få skabt en sammenhæng mellem strategisk proces, strategisk indhold og de specifikke omstændigheder eksisterende i den strategiske kontekst. Der hvor uenighederne, i forhold til konteksten, opstår er diskussionen omkring hvorvidt konteksten bestemmer hvad de strategiske aktører må gøre, eller om det faktisk er aktørerne som former konteksten. Der argumenteres for at konteksten har sin egen dynamik og derfor har de strategiske aktører svært ved at have en indflydelse på konteksten, hvilket betyder at konteksten sætter nogle begrænsninger på friheden til at handle og dermed er realiteten for aktørerne '*Adapt or die*' (Wit & Meyer, 2014: 10). Andre mener modsat at de strategiske aktører ikke er drevet af konteksten, men har en større mængde frihed til at bestemme deres egen retning og handlinger (Wit & Meyer, 2014). Denne diskussion belyser flere spændende fortolkninger og antagelser omkring konteksten. Diskussionen kan sammenlignes lidt med diskussionen omkring, '*hvad kom først, hønen eller ægget?*' Tidligere fastlagde vi at alle

kontekster er unikke og dermed situationsbestemte, hvilket henviser til Jarzabkowski's (2005) begreb "*Situated*", hvor hun argumenterer for at det er den måde hvorpå aktiviteter både former og formes af det samfund de forekommer i. Al aktivitet er situationsbaseret aktivitet, derfor kan aktørerne ikke blive anset adskilt fra konteksten eller situationen de agerer i. Yderligere giver disse situationer en fortolket kontekst og denne kontekst gennemsyres af artefakter og aktiviteter med mening. Den fortolkede kontekst i situationen består af den sociale indlejring og organisationens historie.

### 3.2.1 - International kontekst

Det yderste aspekt i ovenstående figur 3.2 er den internationale kontekst. Den internationale kontekst henviser til de kulturmæssige forskelle der er mellem lande. Den amerikanske virksomhedspraksis er eksempelvis meget præget af de individualistiske behov. I en undersøgelse omkring, hvad der blev lagt mest vægt i ved ansættelsen af en ny medarbejder? Kunne de vælge mellem enten person (a) sympatisk for gruppemål og passer ind i teamet eller (b) større behov for individets evner, kompetencer og viden. Der viser resultaterne, at USA i 92% af tilfældene vil vælge person (b), hvor man eksempel kan se at lande såsom Sverige og Japan vil vælge person (b) henholdsvis 53% og 49% af gangene. (Hampden-Turner & Trompenaars, 1993).

Dette hentyder at der er et større fokus på individualisme og det enkelte individs kompetencer i USA, frem for de mere gruppeorienterede og sociale aspekter, som de gør i Sverige og Japan. Dette har en påvirkning på de strategiske processer, med syn på at imødekomme de individualistiske elementer, frem for de gruppe-orienterede. Involvering af medarbejdere med individualistiske behov vil påvirke strategien hen imod et fokus på deres egne interesser, frem for gruppen og virksomhedens behov som helhed.

Dette er videre belyst af Whittington (2001), som beskriver hvordan at organisationer agerer anderledes fra land til land, og argumenterer ud fra hvordan at det systemiske perspektiv på strategi anser sociale relationer og systemer som essentielt i strategi, og hvordan strategiske processer udføres. Argumentet er også bakket op af Wilks (1990), som observerede hvordan lande såsom Amerika og Storbritannien begge har et bias, som gør at deres strategier bliver modelleret efter individualistiske principper, hvor afhængighed af staten er forsøgt undgået. På den anden side er det i lande som Frankrig og Tyskland anset som naturlig og vigtig del af strategi at anvende støtte fra staten.

### 3.2.2 - Industriel kontekst

I dette aspekt af konteksten er der en strategisk diskussion omkring hvorvidt at den industrielle konteksts omstændigheder sætter vilkårene for organisationerne, som de må overholde eller om organisationerne har friheden til at bestemme deres egen strategi og derved ændre på industriens betingelser. Den industrielle kontekst stiller nogle sociale og politiske krav til organisationerne og flere forskere har også identificeret, at der er et eksternt institutionelt pres fra regeringer og interessegrupper, som har en indflydelse på organisationernes miljømæssige ansvarlighed. Dette ses blandt andet i form af involveringstypen, industrielt demokrati (Sagie & Koslowsky, 2000), som blandt andet omfatter de danske fagforeninger, som har en effekt på tværs af organisationers i en given industriel kontekst. Undersøgelser viser også at den miljømæssige ansvarlighed varierer efter industrien. (Chen et al. 2017). Bæredygtighed har haft en større rolle og indflydelse på virksomhedslederes prioriteringer og for mange virksomheder kunne miljømæssig ledelse blive en værdifuld kapacitet, der gav en konkurrencefordel. (Hartmann et al. 2017). Det er ledernes opgave og ansvar at sikre, at organisationen ændres i overensstemmelse med omgivelserne, så det organisatoriske formål stadig kan opnås. Dette kræver at de har den rette magt og politiske indflydelse for at kunne igangsætte de nødvendige ændringer i organisationens struktur og processer, og derved justere på organisationen i takt med kravene fra omgivelserne. (Wit & Meyer, 2014).

### 3.2.3 - Organisatorisk kontekst

Dette aspekt af konteksten afdækker organisatoriske generationer, indlejrede egenskaber og ledelsesmæssig indflydelse. Organisationer er lidt ligesom familier, hvor der kommer nye generationer til og disse nye generationer vil indlejre egenskaber fra deres forgængere. Forskellige vaner dannes i form af etablerede organisatoriske processer. I den organisatoriske kontekst er det essentielt, at en leder er i stand til at anvende magtkilder (Wit & Meyer, 2014).

*“Of all men’s miseries the bitterest is this, to know so much and to have control over nothing”* (Herodotus (5<sup>th</sup> century BC); Græsk historiker).

Ledere vil gerne opnå kontrol og stræber sig på at være i kontrol, så de har mulighed for at forme deres egen fremtid og i forlængelse med dette, at kunne forme fremtiden for organisationen. For at kunne forme fremtiden for en organisation er det vigtigt at forstå, at organisationer er sociale systemer bestående af forskellige selvtænkende aktører med hver deres meninger, ideer og følelser.

I daglig praksis har aktørerne behov for at kunne varetage egne beslutninger uden direkte intervention fra lederen. Det er essentielt at aktørerne er bemyndiget til at tage initiativ, løse problemer og opfange muligheder, hvilket betyder at lederen skal være villig til at give slip på noget af sin kontrol for at organisationen kan fungere bedst muligt.

Det strategiske paradoks mellem kontrol og kaos opstår, når lederne skal bestræbe sig på imødekomme både deres egne behov og beslutninger samtidigt med at de skal være opmærksomme på *bottom-up* initiativer og krav fra de andre organisatoriske aktører. Kaos er præsenteret gennem efterspørgslen for en mere deltagende lederstiltype. Ordet kaos lyder ikke særlig tiltrækkende for de fleste ledere, men det er vigtig at forstå, at kaos henviser til situationer som er i uorden eller uorganiseret. Uorganiserede perioder kan være ineffektive på kort sigt og lede til usikkerhed blandt nogle af de indblandede aktører, men disse perioder er oftest en forudsætning for strategisk fornyelse. Når lederne kan acceptere en vis mængde af uorden, så tillader de muligheden for eksperimenter, nye projekter og uden for det sædvanlige initiativer, hvilket de i håb om kan lede til organisatorisk innovation. (Wit & Meyer, 2014)

Det mest tiltrækkende ved kaos er, at det fremmer selvorganisering. Dette kan illustreres ved at gå tilbage i tiden, hvor den skotske økonom Adam Smith (1776) udgav bogen "*The Wealth of Nations*". I bogen præsenterede han os for begrebet *the invisible hand*, hvor markedsøkonomien i vest var kaotisk, der var ikke nogen som var i kontrol eller kunne pålægge orden. Iværksættere benyttede den frihed de fik tilbudt, hvilket betød at økonomien var selvorganiseret *bottom-up*. I modsætning til *the visible hand* i østen, hvor reguleringen og kontrollen af økonomien var centraliseret, så var det *the invisible hand* i markedet, som skabte en relativ orden i kaos. Som ovenstående eksempel illustrerede, så kan kaos resultere i selvregulerende samspil af kræfter. Ledere som efterspørger kreativitet og potentielle innovative muligheder i organisationen opstillet af andre organisatoriske aktører skal være villige til at tillade eksistensen af en vis mængde kaos. (Wit & Meyer, 2014).

### 3.3 - Legitimering

Begrebet legitimitet er nævnt i en lang række af strategisk litteratur, dog sjældent med en dertilhørende definition, da begrebet ofte nævnes, vil det kort introduceres i dette afsnit. Begrebet Legitimering er ofte set i relation til omverdenens opfattelse af en organisation (Suchman, 1995), men vil i dette projekt udelukkende fokusere på hvordan ønskede strategiske tiltag kan legitimeres internt



i en organisation. Vi anerkender hertil, at kontekstuel indflydelse fra omverdenen har indflydelse på hvad organisationen finder legitimt internt. I dette projekt vil Mark Suchmans definition af legitimitet anvendes:

*"Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions."* – (Suchman, 1995: 574)

Legitimitet er dermed en socialt konstrueret synsvinkel eller antagelse, der skabes subjektivt, og er indlejret i organisationen. Legitimiteten er reflekteret af hvad der kollektivt er anset som accepteret adfærd i et givet socialt system. Denne accepterede adfærd er ikke nemt påvirket af enkelte hændelser, men er tæt tilknyttet historiske begivenheder (Suchman, 1995), med andre ord hvad organisationen har gjort før i tiden med henblik på involvering, vil dette blandt andet betyde at hvis organisationen har en struktur hvor involvering i de strategiske processer ikke er anset som en socialt acceptabel aktivitet, vil det være sværere at legitimere, end i en organisation hvor aktiviteten er accepteret. Simplificeret set, vil en aktivitet kunne anses som legitim internt i organisationen hvis den accepteres i et socialt system.

### 3.4 - Magt & magtdistancer

Et af elementerne Wit & Meyer (2014) nævner med henblik på kontekst, er magt. For at belyse dette magtbegreb, vil koncepter om magt-distancer anvendes. Hofstede anvender Mulder (1977):

*"...defines power as 'the potential to determine or direct (to a certain extent) the behavior of another person or other persons more so than the other way round,' and power distance as 'the degree of inequality in power between a less powerful Individual (I) and a more powerful Other (O), in which I and O belong to the same (loosely or tightly knit) social system'"* - (Hofstede, 2001: 83)

Denne definition sætter aktører i fokus, samtidig med at de sociale systemer anerkendes. Hofstede (2001) Måler disse magt-distancer på land med en statistisk analytisk tilgang. I dette projekt vil observationerne af hans casestudie anvendes til at identificere, hvordan at magtdistancer mellem aktører i strategi enten kan muliggøre eller skabe udfordringer for involvering af andre organisatoriske aktører. Magtbegrebet hører under flere af de kontekstuelle aspekter. Et af årsagerne til Hofstedes fokus på lande, er at magt-distancer ikke kun er dannet i en organisation, men også gennem

kulturelle faktorer uden for virksomheden (Hofstede, 2001), eller med andre ord, international og industriel kontekst. Nogle af de identificerede effekter af lav magtdistance, er belyst nedenfor:

**Tabel 3.3 - Forskelle mellem lav & høj magtdistance med fokus på involvering**

| Lav magtdistance                                                                        | Høj magtdistance                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Beslutningsstrukturen er decentraliseret – mindre autoritær organisation                | Beslutningsstrukturen er centraliseret – mere autoritær organisation                  |
| Flad organisatorisk pyramidestruktur                                                    | Høj organisatorisk pyramidestruktur                                                   |
| Hierarki i organisationer betyder en ulighed mellem roller, etableret for nemheds skyld | Hierarki i organisationer reflekterer en eksistentiel ulighed mellem toppen og bunden |
| Andre organisatoriske aktører kan forhandles med og argumenteres med                    | Andre organisatoriske aktører påvirket af autoritet og sanktioner                     |
| Innovation har brug for gode champions                                                  | Innovation har brug for god opbakning fra hierarkiet                                  |
| Åbenhed med perspektiv på deling af information, også til ikke-overordnede              | Information bliver tilbageholdt af hierarkiet                                         |
| Organisatoriske aktører vil konsulteres, og ikke beordres                               | Organisatoriske aktører forventer at blive fortalt hvad de skal                       |

Illustreret og oversat på baggrund af: Hofstede, 2003: 107-108

Den første belyste effekt i tabel 3.3 er at organisationer med lav magtdistance er indre autoritære, en effekt at Mintzberg & McHugh (1985) argumenterer giver bedre mulighed for emergerende strategi. Hofstede (2001) identificerer også at disse organisationer har mindre hierarki og en fladere organisationsstruktur, og at disse hierarkier kun er etablerede for nemheds skyld. Åbenhed af diskussion og konsultation mellem de forskellige hierarkiske lag er også anset som legitimt, og information deles. Dette betyder at aktører i organisationer med lav magtdistance er mere villige til at give deres mening, mens at aktører i organisationer med høj magtdistance, kan være uvillige, eller ikke føle at deres inputs vil blive anset som legitime (Hofstede, 2001).

Som nævnt er magtdistancen meget afhængig af kultur, både i organisationen, men også de kontekstuelle elementer der ligger bagved. Et individ vokset op i Danmark, et land der generelt har lave magtdistancer, vil typisk have normer og rutiner, som generelt findes i organisationer med lav

magtdistance, til forskel fra en fra et land med en høj magtdistance, såsom Indien (Hofstede, 2001: 87). Organisationer med stor magtdistance har ofte mere autoritære ledere, og mere formelle hierarkiske strukturer der promoverer magtdistancen. Medarbejdere med autoritære ledere kan bedre lide at have autoritære ledere, og medarbejdere i en organisation med lav magtdistance og ikke autoritære ledere foretrækker mere demokratiske/konsulterende ledere. Dette hentyder at hvad du har, og hvad du vil have er afhængige af hinanden (Hofstede, 2001). Denne observation er også stadfæstet gennem de store udfordringer ved at ændre rutiner, normer og strukturer i strategi (Hendry & Seidl, 2003), da aktører ofte fortsætter i de nuværende procedurer. Hofstede (2001) argumenter også at individer med magt, forsøger at bibeholde magten, en tendens også observeret af Laine & Vaara (2007), som identificerede diskurser der promoverer denne bibeholdelse.

Den samme praksis kan have forskellige udfald afhængig af hvilken strategiske aktør, der introducerer den, eksempelvis om det er en magtfuld CEO, ekstern konsulent eller en mellemleder. Dette kan lede til mere eller mindre succes i brugen af særlige planlægningspraksisser afhængig af den kontekst der opereres i og aktørens sociale evner.

*“Repeated engagement in strategy making may improve practitioners skills, as they learn to perform their practices more effectively. And, some strategy practices... may enable some people who are quite low in an organizational hierarchy to gain power”* (Jarzabkowski et al., 2016: 252)

Ifølge Mantere (2005) betyder dette, at en aktørs tilpasningsevne i praksisser enten muliggøre eller umuliggøre ledelsesmæssige forsøg på at påvirke det strategiske arbejde. Dernæst tillader det også muligheden for at lavere hierarkiske aktører kan skabe ejerskab gennem gentagende deltagelse i strategiske praksisser, hvilket kan lede til øget motivation og formål med deres arbejde. Dette muliggør at en lavere hierarkisk aktør kan blive en champion og gennem sociale systemer kan han/hun sikre ressourcer og påvirke de indlejrede procedurer i organisationsstrukturen Mantere (2005).

### Opsamling af kapitel 3

Kontekstuelle aspekter er anerkendt både inden for økonomisk, såvel som praksisbaseret teori, dog med et alsidigt fokus, hvor vi vælger at fokusere mere på de strategiske aktører, end de tre andre aspekter. Med involvering i centrum, bliver de aktører der ønskes involveret naturligvis essentielle at adressere, samt identificere elementer og effekter som enten promoverer eller modvirker involvering i det strategiske arbejde. De tre øvrige kontekstuelle aspekter; international, industriel og

organisatorisk kontekst, samt deres effekt på involvering og strategi, er dog stadig essentielle at belyse. Den internationale kontekst fremhæver forskellige kulturmæssige elementer, som kan have en indflydelse på involveringen i det strategiske arbejde, da der er forskellige opfattelser og syn på strategi, samt hvilke aktører der skal være en involveret i strategi. Den primære forskel der adresseres i afsnittet, er deres krav og forventninger til medarbejderne, hvor den største diversitet er omkring de individuelle kompetencer eller gruppeorienterede kompetencer. I lande som USA er der en forventning om, at den individuelle leder har en stor viden og stærke kompetencer til at tage beslutninger og uddelegere arbejdet, imens at der i gruppeorienterede lande såsom de skandinaviske har et bredere niveau af strategiske aktører, som er involveret i det strategiske arbejde.

I den industrielle kontekst belyses forskellige samfundsmæssige og politiske elementer som påvirker involvering i det strategiske arbejde. I dette kontekstuelle aspekt, er konceptet om industrielt demokrati blandt andet en faktor. Industrielt demokrati er en formel form for involvering der agerer på tværs af en industri, og tager sig form som blandt andet fagforeninger, og andre grupper der repræsenterer arbejdernes interesser. Et andet essentielt aspekt af den industrielle kontekst er trends og tendenser som påvirker organisationen. Et eksempel på en sådan tendens er udvikling, som har ledt til at bæredygtighed er blevet sat i fokus, og dermed påvirker organisationens strategiske arbejde

I den organisatoriske kontekst afdækkes elementer såsom de indlejrede egenskaber og ledelsesmæssige påvirkninger. Indenfor organisationer er det forskellige indlejrede egenskaber, som danner forskellige normer og vaner, som kan påvirke de nye generationer der ankommer. Dette kan have en negativ indflydelse på innovation, da det kan lede til at nye ledere fastholder de nuværende procedurer. Det er derfor essentielt at lederne kan tilpasse sig nye ændringer fra omverdenen og imødekomme initiativer fra andre organisatoriske aktører, da organisationer består af sociale systemer med selvtænkende individer med alsidige meninger, ideer og følelser. Dette kan lede til nye muligheder og problemløsende forslag, men dette er kun en mulighed, hvis lederne er villige til at give slip på noget af deres kontrol og skabe en uorganiseret periode, som kan være ineffektiv på kort sigt, men på længere sigt leder disse perioder oftest til en strategisk fornyelse. Denne tilgang til organisatorisk forandring, vil blive videre belyst i kapitel 5.

Med syn på magt og magtdistancer, så er organisationer med lave magtdistancer mellem de strategiske aktører klart foretrukket hvis involvering er ønsket. Magtdistancen mellem strategiske aktører er primært dannet ud fra andre kontekstuelle elementer, og landet hvor en organisation er placeret i, generalisere i stor stil hvor høj eller lav denne magtdistance er. Danmark har generelt en lav magtdistance, hvilket betyder at organisationer har tendens til at være fladere, mere åbne overfor diskussion, og informationsdeling samt kommunikation mellem de hierarkiske lag er anset som legitimt. Hvis der ønskes involvering i en organisation, er lav magtdistance derved klart fordelagtigt, mens at høj magtdistance kan besværliggøre involvering.

Kontekstuelle aspekter der påvirker og danner organisationer samt de strategiske aktører, vil blive videre adresseret i kapitel 4.

## Kapitel 4 - Strategi og involvering.

### 4.1 - Hvad er involvering?

For at kunne undersøge involvering, er det vigtigt at forstå hvad ordet indebære, og hvordan det anvendes i denne opgave. Historisk har konceptet at involvere medarbejdere haft mange betydninger og fortolkninger. Det kan betyde at de er involverede ved at være med i en organisations bestyrelse, have en andel af aktierne i organisationen, eller få en andel af overskuddet (Sagie & Koslowsky, 2000). Disse eksempler på involvering er dog ikke hvad vi vil arbejde med i denne opgave. De er passive elementer, og vil med stor sandsynlighed ikke have direkte effekt på virksomhedens daglige strategiske aktiviteter.

En anden form for involvering, der specielt er praktiseret i vestlige europæiske lande, er industrielt demokrati. Denne form for involvering er eksemplificeret i blandt andet det danske fagforeningssystem, hvor involvering er initieret fra enten staten eller medarbejderne, og sætter fælles industrielle standarder, og sikrer repræsentation af medarbejderne (Sagie & Koslowsky, 2000). Med udgangspunkt i dansk kontekst er denne form for involvering vidt udbredt, og dens indflydelse er næsten uundgåeligt at møde. Men fra et strategisk synspunkt, kan organisationer gøre næsten intet for direkte at påvirke denne involveringsform, da den ofte har legal basis (Sagie & Koslowsky, 2000).

Den definition af involvering at denne opgave vil arbejde ud fra, er Wagner og Goodings syn hvor involvering er *"... defined as joint decision making, or as influence-sharing between hierarchical superiors and their subordinate"* (Wagner & Goodins, 1987; 524) Det er en form for involvering hvor medarbejderne aktivt er en del af beslutningsprocesserne og derigennem har indflydelse på strategi. Denne form for involvering udkommer ikke af lovgivningen, men er startet af organisationen selv for at opnå et eller andet mål. Som kan ses ud fra Wagner & Goodings (1987) definition på involvering, så kræver involvering en vis form for magtfordeling fra organisationens side. Selvom denne form for involvering godt kan ligge op til komplet magtfordeling, hvor formelle systemer, såsom afstemninger, så finder vi det urealistisk, at en vis ubalance i magthierarkiet ikke finder sted.

## 4.2 - Hvad er strategi

Når det kommer til strategi, så er der mange forskellige måder at se på hvad strategi aktuelt er. En af årsagerne til dette, er hvor bredt det strategiske forskningsfelt er, med indflydelse fra en lang række andre forskningsområder. Økonomi, sociologi, psykologi og endda biologi er kun nogle af de forskningstankegange, som har påvirket strategiteori gennem tidens løb. Strategisk kompleksitet er eksemplificeret af Whittington (2001), hvor han blandt andet nævner at Amazon.com har listet 47 bøger med titlen "strategic management", et tal der kun er steget flere gange siden Whittingtons observation tilbage i 2001. Der findes dog nogle faktorer som går igen, indenfor næsten alle perspektiver på strategi (Poulfelt & Holt-Mikkelsen, 2010; Clegg et al., 2011; Lægaard & Vest, 2016; Drejer & Grabow, 2016).

Den første faktor hvor der generelt er enighed, er at strategi ikke er noget vi har, men det er noget vi gør (Poulfelt & Holt-Mikkelsen, 2010; Clegg et al., 2011; Lægaard & Vest, 2016; Drejer & Grabow, 2016). Strategi er derved ikke hvad vi taler om at gøre, men hvad vi aktuelt gør.

Den anden faktor der er bred enighed om, er at strategi er progressivt. Altså der er et eller andet der røres ved, og der sker en eller form for ændring. Dette betyder at strategi ikke bare kommer af sig selv, men skal aktivt udvikles (Poulfelt & Holt-Mikkelsen, 2010; Clegg et al., 2011; Lægaard & Vest, 2016; Drejer & Grabow, 2016). Den tredje faktor er at strategi på en eller anden måde forsøger at opnå en forbedring. Det handler om at gøre noget bedre fra det punkt du forlod så du kan styrke din nuværende position (Poulfelt & Holt-Mikkelsen, 2010; Clegg et al., 2011; Lægaard & Vest, 2016; Drejer & Grabow, 2016). Den fjerde faktor er at der er ubeviste og beviste fremgangsmåder at lave strategi på. Den ubeviste fremgangsmåde er, når du udfører nogle planer uden du har lagt nogle dybere tanker omkring, hvorfor du egentlig udfører den givende plan. Den beviste fremgangsmåde er i de spektre, hvor du laver nogle tanker omkring dine handlinger. Den femte faktor er, at der er en forståelse om at en strategi skal være realistisk i forhold til de ressourcer man har til rådighed, det skal være muligt at kunne udføre den strategi du ønsker.

#### 4.2.1 - Strategisk arbejde & Strategiplanlægning

*Strategisk arbejde* (*Strategy work*) henviser både til strategisk formation, men også det organiserede arbejde involveret i implementeringen af strategier, og alle de andre aktiviteter der leder til fremkomsten af organisatoriske strategier, bevidst eller ej (Vaara & Whittington, 2012: Jarzabkowski et al., 2013). Med dette er strategisk arbejde anset som alle aktiviteter, og alt der udføres i relation til strategi, en bred definition, der omfavner alle elementer som indgår i strategi. Et begreb der mere eller mindre udtrykker det samme er *Strategiplanlægning* af det engelske ord "Strategizing" som betyder "at lave strategi", og nogle forskere har endda sat lighedstegn mellem *strategizing* og *strategy work* (Vaara & Whittington, 2012: 286).

#### 4.3 - Rationalitetsprincipper

Den rationelle tankegang har en stor indflydelse i 1950'erne og 1960'erne på strategiplanlægningen, hvor omgivelserne var stabile og vækstprægede. Organisationerne fokuserer på at maksimere profitten bedst muligt begrænset af organisationens økonomiske ressourcer. (Drejer & Grabow, 2016). Det antages at beslutningstagerne inden for den rationelle tankegang har "komplet viden" og derved tager den optimale løsning på baggrund af alle alternativer, identificerer og evaluerer konsekvenserne der er ved de forskellige alternativer. Denne teoretiske filosofi er bedre kendt, som den rationelle økonomiske mand. (Prahalad & Hamal, 1990). Enhver organisations omgivelser ændrer sig og det er derfor essentielt at forholde sig ledelsesmæssigt til disse forandringer. Beslutninger defineres som strategiske, når de har en lang tidshorisont og med stor betydning for organisationen. Strategien er den overordnede plan, som skal binde organisationens omgivelser og ageren sammen. (Drejer & Grabow, 2016). Beslutningstagerne anvender systematiske analyser af omgivelserne ud fra interne styrker og svagheder eller kerne kompetencer (Prahalad og Hamel, 1990). Strategi er en rationel proces, hvor man bevæger sig fra den systematiske analyse til at formulere direkte og transparente målsætninger, samt evalueringer af alternativerne. Dernæst udvikles der en omfattende plan for at opnå de fastlagte mål (Friis, 2012).

Den rationelle tankegang lægger sin tillid til top managernes evner til at analysere og implementere strategi. Den teoretiske filosofi omkring den rationelle tankegang, samt den rationelle forståelse om, at beslutningstagerne tager alle alternativer op til overvejelse i deres analyser og strategiplanlægning er en illusion, da de i praksis kun kan være begrænset rationelle. Mennesker har kun



mulighed for at overveje få faktorer og alternativer ad gangen og fortolkningen af data vil være forudindtaget og vi har tendenser til at vælge første tilfredsstillende mulighed frem for den bedste. Dette betyder at organisationer med et utal af beslutningstagere med individuelle interesser begynder at forhandle med hinanden for at opnå acceptable mål og løsninger (Quinn 1978).

I praksis og begrænset rationalitet erkender vi, at det enkelte individ har begrænsninger. Dette sætter spørgsmålstegn ved antagelsen om, at det kun er topledelsen, som skal have en indvirkning på strategien og strategiprocesserne. Det anbefales derfor at organisationen som helhed er en del af strategi og strategiprocesserne, da de andre organisatoriske aktører kan have en essentiel betydning for strategi. (Mintzberg, 1978).

I simple og stabile omgivelser er den klassiske hierarkiske og bureaukratiske organisationsform den foretrukne, hvorimod at den ikke vil fungere optimalt i organisationer med komplekse og dynamiske omgivelser. Virkeligheden er typisk mere kompleks, hvor simple typologier ikke blot kan overføres til praksis. I praksis består de fleste organisationer både af stabile og dynamiske elementer, som vil ændre sig over tid. (Drejer & Grabow, 2016).

## 4.4 - De fire perspektiver på strategi

Dette kapitel har til formål at belyse fire perspektiver på strategi som beskrevet i bogen "*What is Strategy – and does it matter*" af Richard Whittington (2001). De fire perspektiver er det Klassiske (Classical), processuelle (Processual), Evolutionær (Evolutionary) og det systemiske (Systemic) perspektiv. De fire perspektiver danner en bred forståelse for strategi, og forskellige synspunkter på begrebet strategi. Samtidig giver det en historisk gennemgang af hvordan at strategi har udviklet sig over tid, også med syn på involvering, og hvordan synet på de organisatoriske aktører har ændret sig gennem årene.

### 4.4.1 - Det klassiske perspektiv

Whittington (2001) beskriver det klassiske perspektiv som rationel planlægning hvor profit er en virksomheds vigtigste ærinde. Klassisk strategitænkning dominerer ofte tekstbøgerne og har et eksistensgrundlag som kan spores tilbage til gamle græske militæridealer. Whittington (2001) argumenterer dog at det først var i 1960'erne da Alfred Chandler (1962), Alfred Sloan (1963) og Igor Ansoff (1965) med publicering af deres respektive værker, at det klassiske syn på strategi begyndte

at have sammenhængende discipliner og tankegange. De definerede grundstenene i det klassiske perspektiv; Anvendelsen af rationel analyse samt separation af eksekvering og konceptualisering, og det førnævnte fokus på profitmaksimering blev også etableret i denne periode.

Det klassiske perspektivs oprindelse i gammel militær-tænkning kan også ses i forhold til hvem der skal være med til at lave strategi. Jeffrey Bracker (1980) sporer konceptet af ordet strategi tilbage til det græske ord "*strategos*" hvilket betyder "en general", hvilket endvidere har rødder tilbage til ordene "hær" og "at lede". Generalen, eller stratetigeren i erhvervsøkonomisk kontekst, er den øverste leder som skal dirigere og sætte mål for hæren/virksomheden. Dette ses også i Chandlers og Sloans tiltro til en top-down styringsform (Whittington, 2001). Med en militaristisk og top-down styring er involvering af medarbejdere sjældent noget der overvejes, og grundtankerne bag det klassiske perspektiv, gør det også til en unødvendighed rent teoretisk.

Udover inspiration fra militæret, drager det klassiske perspektiv på strategi også inspiration fra ren økonomisk tænkning. Specielt redskaber og tekniker er blevet bidraget af økonomiske teori, fra blandt andet Michael Porter (1980) med hans strukturerede analyseværktøjer og Oliver Williamsons (1985) koncept om transaktionsomkostninger i organisationer. Det mest dominerende element at økonomisk teori har bragt til det klassiske perspektiv er dog den rationelle tankegang, som beskrevet i afsnit 4.3.

Det klassiske perspektivs har derved nogle grundantagelser som gør det muligt at lave planer og strategier ud fra rationalisering og logisk tankegang. Stratetigeren som lægger strategien er "den rationelle økonomiske mand" (Hollis & Nell, 1975), som besidder perfekt rationalitet med mål på at maksimere økonomiske fordele. Hertil ses de ansatte (som skal følge strategien) også som rationelle, så vil de følge strategien og forså og udføre den. De ansatte følger hierarkiet, og vil, som var de soldater, ikke stille spørgsmålstejn ved stratetigerens (generalens) ordre. Som Whittington beskriver det, så har følgere af det klassiske perspektiv stor tiltro til ledernes evne og kapacitet til at adoptere profitmaksimerende strategier gennem rationelle langsigtede planer (Whittington, 2001: 15).

Praktiske værktøjer er svære at undgå når man taler klassisk strategi. Porters Five Forces (Porter, 2008), samt hans andre værktøjer og tanker om at udføre strategi (Porter, 1980, 1987, 1996), SWOT-analyser, PEST-analyser osv., er alle værktøjer som ofte kan nævnes i relation til det klassiske

perspektiv på strategi. De ofte let tilgængelige og nemt anvendelige værktøjer kan være en af årsagerne til det klassiske perspektivs popularitet indenfor strategisk arbejde. Denne popularitet er også hvad der har ledt til at det klassiske perspektiv også ofte refereres til som det konventionelle syn på strategi (Laine & Vaara, 2015).

#### 4.4.2 - Det evolutionære perspektiv.

Det evolutionære perspektiv tager ikke udgangspunkt i en alvidende leder der kan forudsige og lave rationelle beslutninger med perfekt viden, men derimod en darwinistisk tilgang, hvor der trosses på at den stærkeste overlever. De praktiser og metoder som viser sig at virke vil naturligvis forblive, mens dem som ikke virker, vil uddø. Da det økonomiske økosystem automatisk tilpasser systemet, behøver managere ikke at være rationelle.

Det evolutionære perspektiv forholder sig generelt kritisk til den rationale tankegang, men ligger inden for begrænset rationalitet. Bruce Henderson (1989), grundlægger af Boston Consulting Group, argumenterer, at tankerne indenfor det klassiske perspektiv er for begrænsede og for simple, og at de har en række urealistiske formodninger. Han ser derimod en virksomheds eksistens som en konstant kamp for overlevelse, i en metaforisk overbefolket jungle, hvor der ikke er plads til at sidde tilbagelænet og lave rationelle kalkulerede beslutninger. Derfor er det ifølge Henderson en bedre måde at se på virksomheder som levende væsner med Darwins briller (Henderson, 1989).

En anden tilhænger af det evolutionære perspektiv er den amerikanske økonom Armen A. Alchian, som argumenterer at strategi skal følge Darwins teori om overlevelse gennem naturlig udvælgelse, og derved have mere fokus på at tilpasse sig sine omgivelser, end strategi udtænkt af ledelsen (Alchian, 1950).

Omgivelserne i dette tilfælde er markedet. Milton Friedman (1953) argumenterede blandt andet, at rationelt forsøg på at opnå profitmaksimering har lille betydning, hvis markedets konkurrence gør at kun de som kan opnå profitmaksimering overlever. Derved er det markedet og ikke ledelsen som bestemmer hvilke strategier der lykkedes. En forudsætning for dette er dog et velfungerende marked, uden firmaer som dominerer et marked for ekstremt, som pointeret af Penrose (1952). Dette har ledte til en udvidelse af det evolutionære perspektiv, til også at indtage intern darwinisme i virksomheden, samt udvidet definitionen af markedet til ikke kun at være andre virksomheder, men også konkurrencen for andre elementer såsom god arbejdskraft og kapital (Pelikan 1989).

Teoretikere indenfor det evolutionære perspektiv er generelt kritiske overfor effektiviteten af strategi, da det sættes spørgsmålstegn til strategiernes evne til at forudse ændringer og tage forbehold. Alchian (1950) og Aldrich (1979) argumenterer i stedet, at om en strategi er succesfuld eller ej, ofte er op til rent held – at være på det rigtige sted på det rette øjeblik. Whittington (2001) belyser hertil at de evolutionære teoretikere argumenter at langsigtede strategier kan gøre mere skade end godt, og at investering kan blive dyrt, uden nogen effekt. Hertil anses det også, at selv hvis en strategi lykkes, vil den konkurrencemæssige fordel være kortlivet, da markedet er så effektivt at konkurrenterne hurtigt vil efterligne. Men hvis strategi er set som så ubrugeligt, hvordan skal en virksomhed så operere ifølge det evolutionære perspektiv?

Oliver Williamson (1991) pointerer i stedet at virksomheder, udover de største der dominerer markedet, bare skal fokusere på økonomien. Den eneste reelle konkurrencemæssige fordel der kan opnås, er gennem effektivisering. Managere og ledelsen skal derfor holde sig til de grundlæggende økonomiske aspekter af en virksomhed, og ikke blive distraheret af komplicerede strategier. Hannan og Freeman (1998) argumenter at hvis formel strategi ikke er effektivt, er flere valgmuligheder til nye initiativer bedst. Det skal derfor være en konstant og kontinuerlig strøm af nye ansatte som kan bidrage med diversitet af ideer, samtidig med at de ansatte der ikke kan tilpasse sig, effektivt skal udskiftes.

Whittington (2001) argumenter afslutningsvist at det evolutionære perspektiv har dystre implikationer for anvendelsen af strategi. Den bedste strategi er ifølge de evolutionære teoretikere derved ikke dem som er optænkt og udformet gennem rationelle analyser og strategiske værktøjer, men med simple ord, hvad omgivelserne vælger er bedst. Imens at dette perspektiv uden tvivl anerkender vigtigheden af kontekstuelle elementer, så er synet på de aktører der agerer i nævnte kontekst kynisk, med lille til ingen anerkendelse af deres vigtighed.

#### 4.4.3 - Det processuelle perspektiv

Ligesom det evolutionære perspektiv, anses mennesker for at have begrænset rationalitet indenfor det processuelle perspektiv. Troen på markedets evne til at regulere og promovere profitmaksimering gennem konkurrence, findes dog ikke. Som Whittington udtrykker det:

*“For Processualists, both organizations and markets are often sticky, messy phenomena, whom which strategies emerge with much confusion and in small steps”* – (Whittington, 2001: 21)

Whittington (2001) argumenterer hertil at det netop er dette kaos og usikkerhed der findes i både organisationer og i markedet, som gør at strategi er relevant og kan skabe konkurrencemæssige fordele. Strategitigeren som agerer indenfor det processuelle perspektiv, job er dog ikke at lave en perfekt rationel strategi som under det klassiske perspektiv, men accepterer verdenen som den er.

Hovedtankerne bag det processuelle perspektiv stammer fra *the American Carnegie School*, specielt Richard Cyert, James March og Herbert Simons (Whittington, 2001). Med deres standpunkt, som hverken accepterer tanken om den rationelle økonomiske mand, eller markedets effektivitet til at selvregulerer, er det en nødvendighed at tage organisationers interne kompleksitet seriøst. Det processuelle perspektiv har derfor til formål at lave en mere realistisk teori fra et psykologisk synspunkt, hvor menneskers begrænsede mentale kapacitet og evner anerkendes. *The American Carnegie School* belyste ud fra dette, to grundlæggende tanker: Den begrænsede rationalitet (Cyert & March 1963, senere udvidet af Mintzberg 1987 & 1994), og micro-politik i organisationer, udviklet af Andrew Pettigrew (1973, 1985). Det processuelle teoretikere argumenter at mennesker har en begrænset evne til at overveje for mange faktorer, vi har et implicit bias når det kommer til fortolkning af data, og vi har en tendens til at accepterer kompromisser ved at vælge det første vi finder godt, i stedet for at insistere på kun det bedste (March & Simons 1958, Cyert & March 1963). Med dette argumenterer de processuelle meget ligedan de evolutionære teoretikere, at det klassiske perspektiv er i uoverensstemmelse med menneskets psykologi og natur.

Det mikro-politiske syn på organisationer handler om at organisationer ikke er ensporede, men at hvert individ internt i organisation har sine egne interesser. Dette betyder at det ikke kan antages at alle ikke altid arbejder imod hvad organisationens ledelse, har intenderet, men at de derimod forhandler ud fra deres eget bias og mulighed for personlige mål. Forhandlingsprocesserne indeholder derved ifølge Cyert og March (1963) kompromiser og aftaler for at opnå konsensus. Endegyldigt betyder dette også at organisationen ikke nødvendigvis arbejder imod ét samlet mål og at de mest rationelle valg ud fra profitmaksimering ikke længere er den eneste eller vigtigste overvejelse.

Sammen betyder den begrænsede rationalitet og de mikro-politiske forhandlinger, at strategi anses som begrænset af de processuelle teoretikere. Strategi er indenfor dette perspektiv ikke så meget om at lave store radikale ændringer, da det kan starte en "borgerkrig internt i organisationen" (Cyert

& March 1963, s. 31), men i stedet af lave ændringer der vil accepteres af de påvirkede. Strategi er indlejret i de daglige rutiner og standarder, så hvis der skal laves en strategisk forandring, skal det gøres gennem små tilpasninger over tid. Dette kan finde sted, da de eksterne faktorer som presser organisationen som eksempletvist markedet ikke er så stærkt som de evolutionære teoretikere påstår, og at der er plads til virksomheder der underpræsterer (Cyert & March, 1956). På den anden side, argumenteres det også at investorerne ikke har evnen til at identificere ineffektivitet og manglende profitmaksimering, så længe at der dannes nok profit til at holde alle "tilfredse" (Cyert & March, 1963, p. 41). Strategitigeren er også indbefattet af dette argument. Strategiudvikling kan blive endnu en rutinemæssig handling, som holder kutymen og ikke leder organisationen fremad (Nelson & Winter, 1982). Strategi bliver derved ikke så meget om valg, men forudindtagede processor.

Strategi er dermed et værktøj at managere anvender til at simplificere og forstå det kaos der er en organisationen. Det argumenteres at det reelle indhold af strategiske planer ikke betyder meget, så længe at de giver managere selvtillid og mening. Det er et værktøj til konstant at påminde organisationen af den skal bevæge sig fremad, og det tros på at organisationen på en eller anden måde vil finde retning og udforske de muligheder den finder på dens vej. Strategi er derved ikke længere noget som vi planlægger/formulerer og så implementerer, som i det klassiske perspektiv, men noget der findes og udviklet undervejs og derved vender om på situationen. Der implementeres først, og så forstås strategien retrospektivt (Whittington, 2001). Mintzberg (1987) ser strategi som et håndværk der tager tid, og lige så stille tager sig form. Håndværkeren selv, er i direkte samspil med de anvendte materialer, laver fejl, improviserer og konstant tilpasser sig situationen. Mintzberg ser strategi som noget lignende, hvor strategi skal tage højde for håndværkeren, og have intim forståelse for selve håndværket, noget han tvivler på at ledelsen kan fra deres isolerede kontoer. For Mintzberg er strategi derved en kontinuerlig tilpasningsproces, hvor planlægning og implementering er sammensmeltede og strategien lige så stille udformes. Et sådan komplekst og ufint syn på strategi, er blandt andet blevet beskrevet af Charles E. Lindblom (1959) som "the science of muddling through", hvor der laves forsigtige sammenligninger af hvad der virkede før i tiden, samtidig med at man prøver at holde alle tilfredse med situationen.

Denne gradvise adaptive tilgang rationalitet, er beskrevet af Quinn som "logisk inkrementalisme". (1980, s. 89). Denne logiske inkrementalisme går ud på at ens begrænsede rationalitet anerkendes. Som tilhænger af denne logik vil målet derved være at lære og

eksperimentere (Whittington, 2001). Mintzberg og Waters argumenterer endda at en strategis logik kun vil kunne identificeres retrospektivt, da emergerende elementer ofte har stor effekt på strategien (Mintzberg & Waters, 1985). Organisationen aktuelle strategi er ifølge dette argument ikke altid intenderet, men kan komme gennem længere tids akkumulering uforudsete hændelser. Dette er videre bakket op af strategiteoretikere indenfor det ressource-baserede perspektiv, såsom Grant (1991), der belyser hvordan en organisations fordele og styrker kan ligge internt i organisationen, gennem immaterielle elementer, som tager lang tid at udvikle, og ikke nemt kan imiteres eller overføres til andre organisationer. Kilden til konkurrencemæssige fordele findes ifølge Grant (1991) i en organisations interne unikke kernekompetencer. Ud fra dette synspunkt, skal en organisation kultivere deres kompetencer med fokus på organisationen internt, kontra fokus på eksterne faktorer, som ofte promoveres af klassisk strategiteori (Whittington, 2001).

Det processuelle perspektiv er et perspektiv der omfavner det kaos der er strategi, med mange teorier og synspunkter som alle sætter anerkender at vi som mennesker, og derved også de organisationer og strategier vi skaber, er uperfekte, komplicerede, og vi forstår dem sjældent. Målet med strategi er sløret, og det eneste der findes enighed i er at de klassiske strategiteoretikere har et naivt syn på strategi og organisationer som helhed. Som processuel teoretiker skal du anerkende den uperfekte verden vi lever i. Organisationer skal fokusere mere på implementering, udvikle deres interne kernekompetencer, prøve at finde fordele i rod af et marked, samtidig med de holder sig selv fleksible overfor inkrementel tilpasning (Whittington, 2001).

#### 4.4.4 - Det systemiske perspektiv

Det systemiske perspektiv er kendetegnet ved dets fokus på sociale grupper, fremfor individer. Synet på strategi er heller ikke så dystert som i det evolutionære og processuelle perspektiv, og der er tiltro til organisationers evne til at planlægge fremad og være effektive indenfor deres område. Det argumenteres herudover at den underliggende rationalitet bag strategi kommer an på sociologiske kontekster (Whittington, 2001).

Konceptet at vi tilhører sociale systemer er centralt i dette perspektiv, og det argumenteres at mennesker er dybt indlejret i disse systemer. Sociologisk økonom Mark Granvetters (1985) teori omkring social forankring (social embeddedness), argumenter imod at økonomi og disse sociale systemer kan adskilles. Dette betyder at det ikke kun er rationelle overvejelser der indgår i

strategiplanlægning, men at vores personlige bagage spiller en rolle. Aspekter såsom uddannelse, etnicitet, familie, religion osv., har alle en indvirkning Som beskrevet af Granovetter:

*"Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations"* - (Granovetter, 1985, p. 487)

Social kontekst og det "rationelle" kan derved ikke adskilles. Hvad der for en klassisk økonom er irrationelt og ineffektivt, kan det sociale system anses som det mest rationelle og effektive (Whittington, 2001). Landet at organisationen befinder sig i, spiller også en stor rolle, som blandt andet belyst af Whitley, gennem hans studier af forretningskulturer i Asien, hvor han blandt andet argumenterer at hvilke forskellige virksomhedstyper og strukturer der eksisterer og flourerer er påvirket af social kontekst (Whitley, 1991 & 1999). Det systemiske perspektiv kan også anvendes af managere til bedre at få en fordel gennem sociologisk følsomhed, og få en forståelse for de sociale systemer han/hun indgår i. På denne måde kan manageren undgå kun at have adgang til kapitalistiske ressourcer, men også mulighed for at opnå fordele gennem staten og personlige aspekter såsom etnicitet, køn mm. Sociologisk sensitivitet kan også anvendes til at opnå legitimitet og derigennem større politisk handlekraft i organisationen (Whittington, 2001).

Til opsamling er det systemiske perspektivs hovedpointe at der er mange perspektiver der definerer hvordan strategi kan laves. Sociale kontekster danner logikken hvorudfra at strategi formuleres, og disse sociale systemer afgør hvad der anses som legitimt og god praksis. At være sensitiv overfor disse sociologiske faktorer er derved essentielt for strategi (Whittington, 2001).

#### 4.4.5 - Opsamling af de fire perspektiver

De fire perspektiver bidrager hver til at forstå den historiske udvikling og de mange forskellige synspunkter på strategi der er fremstået gennem tiden. Det klassiske perspektiv har fundament i rationel logisk tænkning, hvor profitmaksimering er i fokus, og præsenterer værktøjer, som er universelle standarder, der er nemt anvendelige. De evolutionære teoretikere ser derimod markedet som det vigtigste aspekt at en organisation skal tage højde for. Konkurrence mellem organisationer danner et miljø hvor kun den stærkeste (mest profitmaksimerende) overlever, så organisationen job er konstant at tilpasse sig markedet. Strategi er anset som næsten magtesløs overfor markedet, og selv



hvis strategier bliver forsøgt, vil konkurrenterne hurtigt efterligne hvis det virker, hvilket gør investering i strategi til en unødvendig udgift der kun hæmmer organisationens mulighed for profitmaksimeringen. Organisationer skal derfor fokusere på nu og her, og ikke langsigtede strategier. Det processuelle perspektiv ser både markedet og organisationen internt som et kaos, der er næsten umuligt at forstå. Menneskets psykologiske begrænsninger anerkendes, og troen på markedets kraft er mindre. Organisationer laver fejl og opererer ineffektivt, i et ineffektivt marked. Strategier skal derfor tages med små skridt, med fokus på at forbedre organisationens interne kompetencer. Til slut er det systemiske perspektiv, som argumenterer at strategi er tæt koblet med sociale systemer, og at sociologiske aspekter såsom personlige egenskaber og baggrund, samt hvilke andre eksterne sociale systemer vi indgår i (eksempelvis hvilket land). Gennem sociologisk sensitivitet kan disse sociale systemer anvendes til at opnå legitimitet i organisationen, eller til at opnå ressourcer fra eksempelvis staten.

**Tabel 4.1 - De fire perspektiver på strategi**

| Perspektiver                    | Klassisk                    | Processuelt                            | Evolutionær                       | Systemisk            |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| <b>Strategi</b>                 | Formelt                     | Udformet                               | Effektivt                         | Forankret            |
| <b>Bagvedliggende rationale</b> | Profitmaksimering           | Udefinerbart                           | Overlevelse                       | Lokal                |
| <b>Fokus</b>                    | Internt (planer)            | Internt (politisk/kognition)           | Eksternt (markeder)               | Eksternt (samfund)   |
| <b>Processer</b>                | Analytiske                  | Forhandlinger/læring                   | Darwinisme                        | Sociale              |
| <b>Hovedindflydelse</b>         | Økonomisk/militær           | Psykologi                              | Økonomisk/biologisk               | Sociologi            |
| <b>Syn på Involvering</b>       | Begrænset til Topleledelsen | Topleddelse og organisatoriske aktører | Begrænset effekt (markedsbestemt) | Institutionel        |
| <b>Hovedforfattere</b>          | Chandler, Ansoff, Porter    | Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew    | Hannan & Freeman, Williamson      | Granovetter, Whitley |
| <b>Oprindelse</b>               | 1960'erne                   | 1970'erne                              | 1980'erne                         | 1990'erne            |

De fire perspektiver på strategi (Whittington, 2001)

Historisk har synet på involvering også udviklet sig i takt med strategi. Laine & Vaara (2015) beskriver hvad de definerer som det konventionelle syn på involvering indenfor strategi, et syn med stærke historiske konnotationer. Her anses involvering ikke som noget der skal overvejes i det strategiske arbejde, og manglende involvering er ikke anset som et problem. Aktører der ikke er inkluderet i organisationens elite, anses ikke som strategiske aktører, men som midler til at modstå det eksterne miljø og konkurrenter (Knights & Morgan, 1991). Med aktørerne i en organisation reduceret til en række kausalt sammenhængene variabler, er det derved svært at finde de menneskelige aspekter (Jarzabkowski et al., 2007), og der gives lille plads til at undersøge de komplekse menneskelige elementer, som udformer strategi (Jarzabkowski & Spee, 2009). Denne tankegang er hvad der findes i det klassiske samt det evolutionære perspektiv på strategi, så hvis involvering påtænkes,

vil det ikke give mening at arbejde videre med disse to økonomiske perspektiver på strategi. Af de fire perspektiver, anerkender det processuelle organisationens aktørers evne til at udforme strategi. Det kan diskuteres hvor megen evne aktørerne har til at påvirke strategi indenfor det systematiske perspektiv (Friis, 2012). Det er dog sikkert at det processuelle syn, sætter aktørerne som udfører de daglige rutiner i fokus, og er derved oplagt at arbejde videre med i relation til involvering.

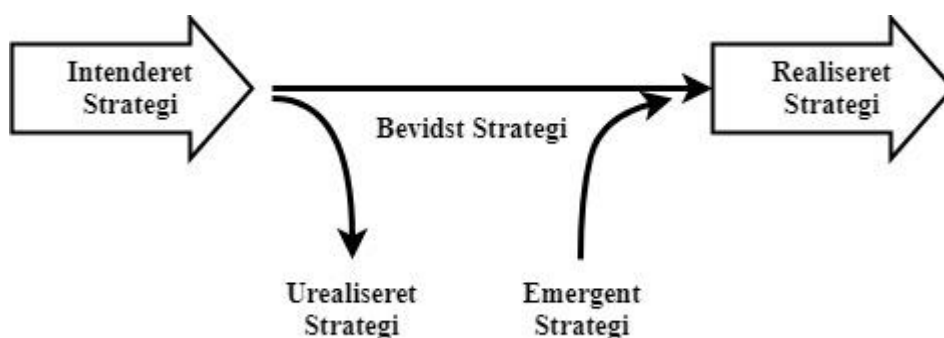
## 4.5 - Procesteori

I dette afsnit vil det processuelle perspektiv på strategi udvides. For at gøre dette, vil vi anvende Harry Sminias (2009) syn på strategiplanlægning og ved at trække på Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew og Andrew Van de Ven.

### 4.5.1 - Mintzberg & "Tracking Strategy"

Når der tales strategi af nogen form, er Mintzberg svær at komme uden om. Ifølge Sminia (2009), var Mintzberg en af de første til at spørge, *hvordan* strategi aktuelt bliver lavet. Gennem Mintzbergs første år og studier, var der fokus på strategisk beslutningstagen (Mintzberg, 1976), men dette blev senere ændret i 1985 med artiklen *"Of Strategies, Deliberate and Emergent"* hvor Mintzberg sammen med James Waters, belyste at en strategisk beslutning ikke nødvendigvis leder til en realiseret strategi. Den originale definition af strategi som *"a pattern in a stream of decisions"* (Mintzberg 1978), kom af intentionen om at kunne operationalisere konceptet strategi i forskning af hvordan strategi former organisationer. Men med denne realisering at strategi ikke bliver realiseret kun fordi at man intenderer det, så belyste Mintzberg & Waters (1985) også konceptet om emergerende strategi – mønstre og konsistente elementer der bliver til realiseret strategi, uden at det er intenderet. Dette leder til en ny definition hvor strategi er sammensmeltningen af intenderet og emergerende strategi. Dette er visualiseret i figur 4.2.

**Figur 4.2 - Intenderet & emergent strategi**



Illustreret og oversat på baggrund af: Mintzberg & Waters, 1985: 258

At identificere hvordan strategi opstår og laves, skal ifølge Mintzberg, gøres gennem ekstensive casestudier og empiri, hvor den anvendte data er så deskriptiv som muligt, for bedst at reflektere virkeligheden (Mintzberg 1979). Mintzbergs mål med denne forskning er, i sidste ende at kunne lave

generelle konfigurationer. Konfigurationer er *“types of contellations of mutually supportive elements”* (Sminia, 2009). Mintzberg forsøger derved at tage en empirisk realistisk tilgang til procesteori, hvor målet med strategi bliver at have en organisationsstruktur hvor organisationen kan tilpasse sig, og tilpasse sig nye konfigurationer. Dette har den implicite forståelse at en organisations form og processer er statiske, og fokusere mere på strukturen end hvad der påvirker strukturen (Sminia, 2009). Ledelsens opgave bliver derved at vedligeholde organisations tilpasningsevne med syn på nye konfigurerede strukturer. Ifølge Sminia (2009), kan det argumenteres om Mintzbergs konfigurationstilgang overhovedet er en procesteori, da den næsten eksklusivt fokusere på udfaldet af en given hændelse, men ikke hvad der aktuelt ledte til hændelsen. Mintzbergs bidrag til procesteori skal dog stadig anerkendes, med hans overordnede problemformulering om hvordan strategi bliver realiseret, og derigennem startede nye forskningstilgange.

#### 4.5.2 - Pettigrew's kontekstualisme

En anden procesteoretiker der også blev berørt i afsnit 4.4.3 er Andrew Pettigrew. Til forskel fra Mintzbergs fokus på organisationen, søger Pettigrew også udadtil til hvad der omgiver organisationen, eller med andre ord; kontekst.

Et andet aspekt af Pettigrews forskningstilgang er vigtigheden af det temporale aspekt – at validitet og legitimitet kan variere fra person til person, men også over tid. Dette sætter Pettigrews kontekstualisme i konflikt med eksempelvis Mintzbergs tilgang, hvor generalisering er målet, da denne generalisering kun er midlertidig og afhængig af konteksten. Pettigrew troede dog stadigvæk på at mekanismer, som drev denne kontekst, havde applikationer udover den enkelte case, og at der vil kunne findes underliggende mekanismer gennem sammenligning af flere cases. Videnskabsteoretisk beskriver Pettigrew sig selv som en *“mediativist”, seeing social circumstances as mediating between reality and accounts of reality, but not eliminating the effects of reality”* (Sminia, 2009: 106) en tilgang bedst sammenlignet med kritisk realisme (Sminia, 2009). Procesteoretisk ser Pettigrew (1992) proces som en sekvens af begivenheder bestående af kontinuitet og forandring, og det strategiske indhold (udfaldet af strategi) som resultat af en legitimeringsproces formet gennem politiske og kulturelle forhold. Dette udfald er dog ofte fremstillet som rationelt eller analytisk. Praktisk set, er ledelsens rolle med mål på bedst at realisere strategi, er at muliggøre strategisk forandring, frem for at fokusere på det strategiske indhold (Sminia, 2009). Pettigrews største bidrag til den procesuelle teoritilgang er hans introduktion og stadfæstelse af kontekstens vigtighed.

#### 4.5.3 - Van de Ven's Minnesota studier

Van de Ven's fokus indenfor procestheori er på innovation, og hvordan sådan innovation kan forekomme. Gennem dette blev mere generelle elementer om hvordan forandring foregår i det strategiske arbejde, også belyst. Garud & Van de Ven (2002) beskriver fire forandringsteorier baseret på deres studier; Teleologisk teori, forandring som livscyklusser, dialektisk teori og evolutionær forandringsteori. Disse teorier er for at forklare hvordan forandring kan udvikle sig, og er de ideelle former disse forandringsprocesser kan tage.

Teleologisk forandringsteori antager at aktører er målbevidste, og at forandring er guidet hen imod et mål eller en tilsigtet slutning. Målbevidste aktører, med deres evner er hvad der driver forandring, og er derved også begrænset og afhængig af disse aktører hvilket betyder at kontekstuelle elementer, samt aktørernes evner og færdigheder definerer hvad der er muligt (Garud & Van de Ven, 2002).

Forandringer som livscyklusser er, som navnet hentyder, et perspektiv hvor organisationer gennemgår livscyklusser, og forandring er uundgåeligt. Forandring ses som et levende væsen, der lige så stille vokser, med en underliggende form og logik, der regulerer den proces at væsnet går igennem som den vokser. Denne metaforiske livsform vil så vokse inkrementelt over tid, og de kulminerede elementer vil danne forandringens endelige form (Garud & Van de Ven, 2002).

Indenfor dialektisk forandringsteori ses organisationen som forankret i en pluralistisk verden hvor begivenheder, effekter eller modstridende værdier konkurrerer om kontrol og dominans, meget ligedan magtdynamikkerne beskrevet af både Wit & Meyer (2014) og Hofstede (2001). Struktur og stabilitet i organisationer her fundet gennem kompromiser, og ved at holde sig til en status quo. Forandring foregår gennem sammenstød mellem theser og anti-theser, som forsøger at skabe syntheseser, hvis den ene af disse ikke besidder for meget magt, til at omvælte og erstatte den eksisterende status quo.

Den sidste af disse perspektiver på forandring, er den evolutionære forandringsteori. Van de Ven & Pooles (1995) anvender en definition på evolution hvor:

*"Although evolution is sometimes equated with change, we use evolution in a more restrictive sense to focus on cumulative changes in structural forms of populations of organizational entities across*

*communities, industries, or society at large... As in biological evolution, change proceeds through a continuous cycle of variation, selection, and retention” - (Van de Ven & Poole, 1995: 517-518)*

Forandring indenfor evolutionær forandringsteori foregår gennem udefra påtvungne elementer, meget ligedan det evolutionære perspektiv på strategi i afsnit 4.4.4. Disse forandringer kan startes af eksempelvis mangel på ressourcer, konkurrence, eller andre kontekstuelle påvirkninger fra omverdenen.

#### 4.5.4 - Opsamling af procesteori

Nedenfor er en opsummering af Mintzberg, Pettigrew og Van De Vens tanker om procesteori, samt hvad problemformulering Sminia (2009) argumenterer deres undersøgelser arbejder ud fra.

**Tabel 4.3 - Tre vigtige procesteoretikere**

|                          | Tracking Strategi                                | Kontekstualisme                                                             | Minnesota studierne                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Hovedforfatter           | Mintzberg                                        | Pettigrew                                                                   | Van de Ven                                       |
| Problemformulering       | “Hvordan er strategi realiseret?”                | “Hvordan kan kontekst, proces, og indhold kombineres og forklare udfaldet?” | “Hvordan bliver innovationer udviklet over tid?” |
| Procesteori              | Konfigurationsteori                              | Struktureringsteori                                                         | Metateori af innovation og forandring            |
| Forskningsorientering    | Empirisk realist                                 | Kritisk realist                                                             | Empirisk realist gearret mod <i>erklaren</i>     |
| Forklaringsnatur         | Generalist                                       | Kontekstualist                                                              | Generalist                                       |
| Praktiske 1implikationer | Ledelsen skal vedligeholde konfigurationspasning | Ledelsen skal vedligeholde kapacitet til forandring                         | Ledelsen skal facilitere innovative aktiviteter  |

Illustreret og oversat på baggrund af: Sminia, 2009: 110

#### 4.5.5 - Opsamling og involvering i strategisk proces

Det konventionelle syn på strategi blev udfordret da forskere også begyndte at fokusere på de sociale aspekter der forekommer i de strategiske processer, og derved komplicerede det strategiske forskningsfelt. Teoretikere introducerede, at strategi også kan være emergerende (Mintzberg & Waters, 1985), og ikke noget nøje planlagt af toppen. Dette ledte også til ændringer med syn på involvering i det strategiske arbejde. Med denne udvikling blev mellemlidernes vigtige rolle belyst, da de bedre forstår mere komplekse organisationer og de forskelle afdelingers kontekst som de interagerer direkte med i hverdagen (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985). Mintzberg & McHugh (1985) identificerede også i samme periode, at organisationer med løs kontrol og svage hierarkiske strukturer er fordelagtige hvis man vil fremme emergerende strategi fra de strategiske aktører. Pettigrew belyste derudover også hvordan at de aktører der er involveret i det strategiske arbejde, har indflydelse på strategien, og hvor vigtige kontekstuelle elementer, såsom legitimitet, er for strategi. De kommunikative processors, blandt andet med syn på meningsdannelse blev også belyst i dette perspektiv på involvering, hvor eksempelvis involvering i strategiplanlægningen, og efterfølgende kommunikationsprocesser, kunne effektivisere implementering (Ketokivi and Castañer 2004). Imens at involvering af mellemlidere i dette perspektiv bliver stadfæstet som essentielle aktører i det strategiske arbejde, så er øvrige aktører, uden ledelsesroller, stadig anset hovedsageligt som en del af implementeringen (Laine & Vaara, 2015).

Pettigrew er betegnet som en af forløberne til SAP-perspektivet, da der er tydelige sammenhænge mellem hans processtilgang og SAP-tilgangen. Pettigrew var nysgerrig omkring forståelsen af at nogle gange sammenfaldende ændringer havde haft forskellige resultater i organisationen. Svaret blev fundet i de historiske konnotationer, kontekst og processer (Clegg et al., 2011). Dette var en kritik af Porter og andre, som anvendte en statisk tilgang, da Pettigrew og hans kollegaer i undersøgelsen fandt frem til at det er en kontinuerlig proces, og for at kunne producere bedre strategier var det essentielt at optimere strategidannelsesprocessen.

Pettigrew ser *“an organization’s strategy as the result of a process embedded in a context. In this context the link between formulation and implementation is not a unilinear process of “think, plan, act, review”, but is conditioned by a complex and emergent temporality which is constantly refining the activities”* - (Clegg et al., 2011: 129).



Denne tilgang har væsentlige sammenhænge til den praksisbaserede tilgang, hvor begge er betinget af emergerende og komplekse elementer, som påvirker aktiviteterne. Begge tilgange inkluderer også en sammenhæng mellem strategisk formulering og implementering.

En anden forgænger til det praksisbaserede perspektiv er Van de Ven, hvor specielt hans tanker om teleologiske forandringsprocesser, hvor aktører er i fokus, og fremdriver forandring, samt hans generelle tanker omkring hvordan ledelsen skal promovere og gøre innovation muligt. I næste afsnit vil strategi som praksis uddybes og forklares.

## Kapitel 5 - Strategi som praksis (SAP)

Formålet med dette afsnit er at beskrive den udvikling og diversitet, som der er sket i strategilitteraturen. Vi er blevet klogere omkring forskellige strategier og strategitilgange, men til trods for dette er der stadigvæk en mangel på at undersøge strategi i praksis og dette kan blandt andet skyldes, at strategilitteraturen tidligere har været fokuseret på den klassiske tankegang i strategi ud fra et økonomisk og makroperspektiv. (Johnson et al. 2003, Laine & Vaara, 2015). I 1996 beskriver Whittington, at der er plads til en ny og emergerende tilgang til strategi. Derudover er der også sket et skift i markedet over til et *"hypercompetitive"* miljø, hvor fart, overraskelse og innovation er blevet de vindende nøglefaktorer for konkurrencemæssig fordel. (Brown and Eisenhardt, 1997). Dette nye skift i konkurrence har påvirket både niveauet og behovet for strategisk aktivitet. Hurtighed og innovation stiller større krav til organisatorisk decentralisering, hvilket betyder at mellemlederne skal inkluderes i de strategiske beslutninger, da de oftest er tættere på forbrugerne. Innovation involverer derfor flere ledere ude i periferien og ikke kun dem i centret af organisationen. (Johnson et al. 2003).

*"If we are to aid management and the managing of organizations, we need to achieve a higher degree of reflexivity amongst those actors about what they are doing at that level and its effects"* - (Johnson et al. 2003: 5)

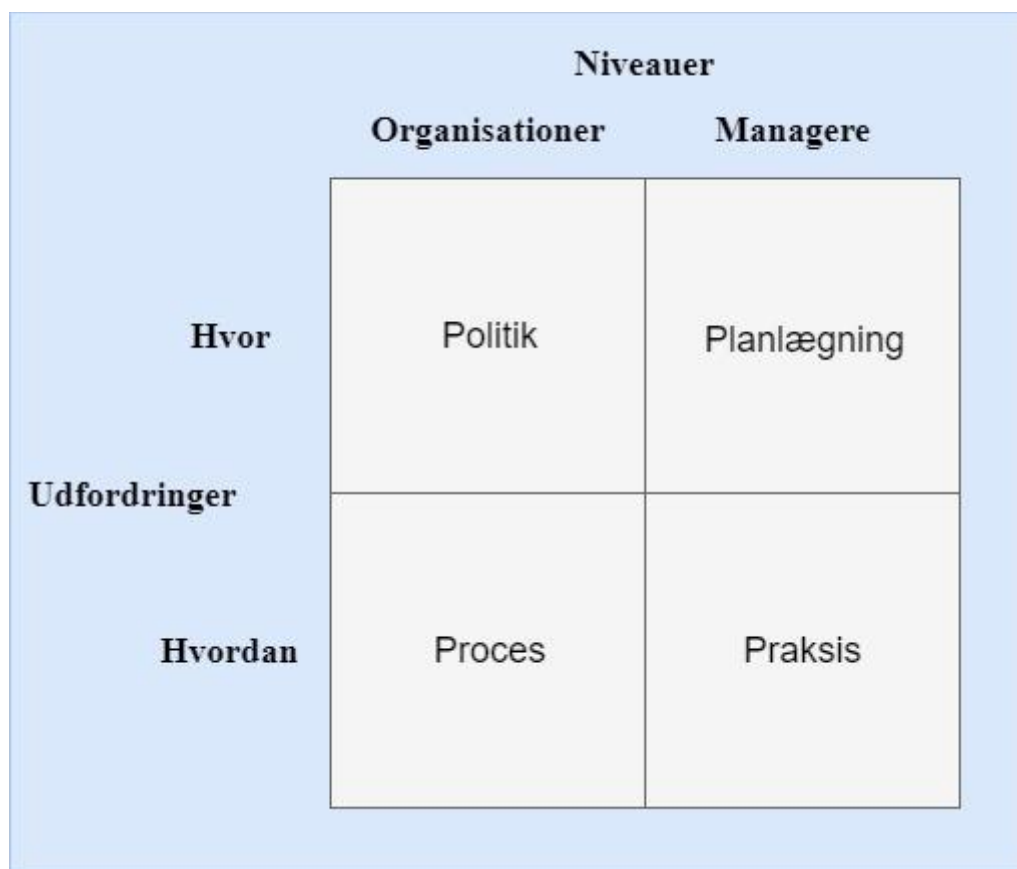
Strategi i praksis er en strategisk tilgang, der omhandler strategi i en social praksis. Styrken i dette perspektiv ligger i dets evne til at forklare, hvordan strategidannelse er aktiviteter, som er begrænset af organisatoriske og samfundsmæssige praksisser. SAP er ikke det samme i alle organisationer og det er derfor essentielt, at de strategiske aktører er bevidste og kan forstå den lokale kontekst.

Det handler om at forstå selv de små aspekter i din virksomhed. Den sociale praksis undersøger, hvordan de strategiske aktører interagerer og handler i en given kontekst. (Whittington, 1996).

*Effective strategist certainly need to know about the analytical techniques of planning, the appropriate options of policy and the organizational processes of decision and implementation.* (Whittington, 1996: 734).

Inden for SAP-perspektivet, er nøglespørgsmålet: *"What does it take to be an effective strategy practitioner?"*. Whittington (1996) anvender figur 5.1 til at belyse den emergerende tilgang i strategisk praksis, hvor de forskellige tilgange til strategi vil blive kendetegnet i forhold til deres målniveauer og dominerende bekymringer. Der vil den vertikale akse beskrive størstedelen af de strategiske tanker, hvor bekymringer såsom hvor *where* strategierne skal gå i retning af, eller et andet ligeligt betydningsfuldt fokus på, *how* opnår vi egentlig vores målsætninger i rette tid. Den horisontale akse beskriver opdelingen mellem dem, der er koncentreret omkring organisationens enheder i en helhed eller dem der er mere berørte for de individuelle aktører, såsom mellemlederne og konsulenterne involveret i strategidannelsen (Whittington, 1996).

**Figur 5.1 - Fire perspektiver på strategi**



Illustreret og oversat på baggrund af: Whittington, 1996: 732

Ud fra de fire ovenstående strategiske perspektiver er det praksisbaserede perspektiv essentielt i forhold til involvering, da dette perspektiv har medført en ny tilgang til den strategiske tankegang. I det praksisbaserede perspektiv er der mere orientering på mellemlederens praktiske kompetencer agerende som strategisk aktør. Det er en udvidelse af den traditionelle strategiplanlægning fra 1960'erne, hvor der var fokus på strategiske værktøjer og teknikker, som skulle hjælpe lederne med at tage nogle forretningsmæssige beslutninger. (Whittington, 1996)

### 5.1 - Strategiske værktøjer & vidensbarrierer.

I 2009 har Spee & Jarzabkowski udvidet tankegangen omkring forskningen af strategiske værktøjer formet af det voksende SAP-perspektiv. Den nuværende forskning har hovedsageligt fokuseret på det intenderede formål med de strategiske værktøjer. I SAP er det ikke længere interessant at antage brugen af strategiske værktøjer. Det essentielle er hvad der praktisk talt sker, når strategiske aktører anvender og benytter strategiske værktøjer, samt de medfølgende begrænsninger og

konsekvenser ved brugen af dem. Ved at forstå hvordan de strategiske værktøjer benyttes og for hvilket formål, så vil det kunne give et bredere indsigt i brugerens intentioner og implikationer ved brugen af værktøjerne ud fra specifikke interaktioner. Derved kan det resultere i færre bekymringer hos de strategiske aktører involveret i strategi, i forhold til en egnet eller uegnet brug af værktøjer, i særlige situationer det vil være passende at anvende. Der er dog tilfælde, hvor at brugen af strategiske værktøjer kan medføre til utilsigtede konsekvenser. Dette forekommer oftest i forbindelse med at værktøjerne kan begrænse en effektiv kommunikation på tværs af organisationens interne afdelinger på grund af vidensbarrierer. I artiklen beskrives tre niveauer af vidensbarrierer:

**Syntaktiske** – Dette er den mest simple, hvor man antager at viden kan blive overført mellem forskellige aktører givet at der er en fælles retning.

**Semantiske** – Denne vidensbarrierer er mere kompleks en ovenstående. Den kræver at der er en fælles mening og forståelse mellem flere afdelinger afhængige af hinanden. Dette kan eks. være salgs- og logistikafdelingen i organisationen. Er der ikke en vis sammenhæng for fælles forståelse mellem disse kan det have store konsekvenser for organisationen.

**Pragmatiske** – Den sidstnævnte vidensbarrierer indeholder social og politisk kompleksitet, som kræver en fælles interesse. Forskellige afdelingsledere og afdelinger i helhed kan have forskellige politiske interesser i forhold til, hvad en passende strategisk handlingsplan skal indeholde. Dette kan medføre at anvendelsen og formidlingen af de strategiske værktøjer bliver manipuleret af lederne i ønsket om at videresælge deres egne interesser.

Det er essentielt at strategiværktøjer giver mening for alle, som er involveret i strategien og påvirket af den for at danne en sammenhæng mellem de forskellige afdelinger. Strategiaktørerne skal være opmærksomme på de barrierer der er ved, at benyttes forskellige strategiværktøjer på tværs af de organisatoriske niveauer for at opnå den optimale brug af dem i praksis.

Strategiværktøjer kan derfor ved rette brug anvendes, som barrierer objekter til at generere en fælles forståelse på tværs af de semantiske barrierer der er mellem forskellige afdelinger, som er afhængige af hinanden. Strategiske værktøjer er også behjælpelige, når man skal bryde de pragmatiske barrierer for at kunne tilpasse de forskellige politiske interesser i en organisation (Spee & Jarzabkowski, 2009).

Vi har tidligere defineret, at i praksis er beslutningstagerne kun begrænset rationelle, da de kun har mulighed for at overveje et begrænset antal faktorer og alternativer ad gangen. Dette ledte til antagelsen om, at organisationen som helhed er en del af strategien og at involveringen af de andre organisatoriske aktører kan have en essentiel betydning for strategien og strategiprocesserne.

## 5.2 - De strategiske aktører & aktiviteter

I forlængelse af tidligere afsnit, hvor vi belyste at det praksisbaserede perspektiv er en udvidelse af den traditionelle planlægning, er det stadigvæk på et ledelsesniveau, men fokuset er skiftet fra en simpel analyse af den strategiske retning og over til forskningen af udfordringen; hvordan ledere og konsulenter agerer og interagerer under hele strategidannelsessekvensen. Det praksisbaserede perspektiv var ifølge Whittington (1996) bekymret omkring lederens aktiviteter. Dette indebar forskellige inspirerende måder, som man kunne "gøre strategi" på, eks. skabe nye ideer og spotte muligheder. Der er fokus på hvordan lederen planlægger strategi og benytter denne i praksis. (Whittington, 1996).

*"Strategy is not just something a firm has – a position. It is also something that a firm and its multiple actors do"* - (Jarzabkowski, 2005:13).

Whittington beskrev videre i 2003, hvordan at nyere forskning indenfor SAP, viser muligheder for at strukturelle ændringer kan have en effekt på en organisations aktiviteter (Whittington, 2003). I denne artikel ændrede retorikken sig også for hvilke aktører der potentielt er involveret i strategiplanlægning, til eksplicit at nævne mellemledere i samme sætning med manager-eliten og konsulenter (Whittington, 2003: 120). Han argumenterer også hertil, at der stadig var tvivl om præcis hvordan aktører i en organisation bliver strategikere, eller hvordan de involverede arbejder sammen i praksis med syn på det strategiske arbejde. Afslutningsvist henviser Whittingtons perspektiv på strategi, at det skal være praksisorienteret og at strategi omhandler de strategiske aktører og deres aktiviteter i det strategiske arbejde i hverdagen. Samtidig argumenterer han for, at sammenhængen mellem, strategi og organisationer er tæt sammenkoblet, og afhængige af hinanden. Whittington tror hertil, at et praktisk perspektiv på strategi, vil sammensmelte dette forhold, men også forholdet mellem de strategiske aktører og organisationen, og endda et tæt forhold mellem organisering og strategiplanlægning (Whittington, 2003).

*“From a strategy-as-practice perspective strategy is conceptualized as a situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity” - (Jarzabkowski et al., 2007: 7-8)*

*“...activity is considered strategic to the extent that it is consequential for the strategic outcomes, directions, survival and competitive advantage of the firm” - (Jarzabkowski et al, 2007: 8)*

Tidligere i kontekstafsnittet præsenterede vi, at strategi er situationsbaseret aktivitet jævnfør Jarzabkowski (2005). Det situationsbaseret begreb giver en god forståelse af den ovenstående sammensmeltning mellem strategi, organisation og strategiske aktører, som Whittington (2003) belyser. Ved at anvende det praksisbaserede perspektiv udviklet i sociologisk teori gives der en ny forståelse af strategisk praksis, både omkring aktiviteterne indenfor organisationer, der er centrale for ledelsesarbejde, men også som et fænomen, der udvides udenfor organisationer med potentiel indflydelse på hele samfund. Succes og fejl i de intra organisatoriske aktiviteter kan oftest føres tilbage til den eksterne kontekst. Der er altså større behov for tæt opmærksomhed på de aggregerede virkninger fra aktiviteterne på det ekstra organisatoriske niveau (Whittington, 2006).

Indenfor SAP er der en klar enighed blandt flere teoretikere om, at strategi er noget en organisation og dens strategiske aktører gør. Denne tilgang til strategi er essentiel for det praktiske perspektiv. De Certeau (1984) insisterer dog på at det vigtige er ikke kun at undersøge *hvad* der gøres, hvilket ifølge ham er lettere at observere og forstå, men det er mindst ligeså vigtigt at forstå *hvorfor* det gøres, noget som kræver en tættere antropologisk opmærksomhed. Bourdieu (1990) kommer med et eksempel på denne forståelse, hvor han har undersøgt forskellige kortspillere, som spiller den samme hånd forskelligt alt efter deres talent og spillets gang. Dette eksempel kan overføres til aktørerne i en organisation og kan hjælpe med at give et indblik og fortolkende forståelse af de strategiske aktørers aktiviteter i praksis. Aktørerne bliver vigtigere fordi deres praktiske færdigheder gør en forskel. Aktørerne kan være kreative agenter, men de er afhængige af de deres sociale systemer åbner og frigør plads til deres aktiviteter fra tankeløs reproduktion af de oprindelige betingelser Giddens (1984,1991). Dette har en essentiel betydning både for involveringen af aktørerne i det strategiske arbejde, men også undervejs i involveringsprocessen (Whittington, 2006).

## 5.3 - Praksisser, praxis & praktikere

Whittington (2006, 2012) foreslår og uddyber tre elementer indenfor praksisteori, hvilket vi teoretisk analytisk har opdelt og konceptualiseret. De følgende tre elementer er strategiske praksisser, praxis og praktikere. Essensen med at konceptualisere de tre elementer er at belyse sammenhængen mellem dem, samt inddrage nogle kontekstmæssige teorier om praksissens indvirkning og effekt og dertil andre faktorer, som kan medføre til forskellige resultater i praksis. (Jarzabkowski et al., 2016). Derudover giver disse tre konceptualiseringer også en fælles forståelse inden for det praksisbaserede syn, at flere forskellige forskere kan trække på, og derved give et fælles ordforråd og overlap mellem underøgelser, hvor fælles aspekter og effekter kan undersøges (Jarzabkowski et al., 2007)

### 5.3.1 - Praxis, "Hvordan"

Ifølge Whittington (2007) er strategisk praxis aktiviteter indenfor strategi. Dette indebærer planlægning af beslutninger, strategisk analyse, målsætning osv. Det handler både omkring de formelle, men også uformelle aktiviteter i strategidannelsesarbejdet.

*"Praxis comprises the interconnection between the actions of different, dispersed individuals and groups and those socially, politically, and economically embedded institutions within which individuals act and to which they contributes... it indicates that praxis is both an embedded concept that may be operationalized at different levels from the institutional to the micro, and also dynamic shifting fluidly through the interactions between levels"* (Jarzabkowski et al, 2007: 9)

Konceptualiseringen indikerer at praxis er indlejret og operationaliseret på forskellige niveauer lige fra institutionelle til individuelle og den indikerer også at der forekommer dynamiske interaktioner mellem niveauerne. I praxis skal man derfor både tage højde for den brede sociale situation der medfører institutionelle indlejret adfærdscodekser og "mikro" fortolkningerne af den situation, som er med til at konstruere aktiviteter i en organisation.

Praksisser opstår ikke automatisk og problemfrie. De er vedtaget i kontekster, som er varierende i indlejrede mønstre. De forskellige variationer er ikke nødvendigvis fejltagelser i praksis, men derimod nødvendig tilpasning og improvisering alt efter de skiftende omstændigheder. Der er oftest en "kløft" mellem tilsyneladende praxis og hvad der sker på jorden, men improvisationer og løsninger er vigtige for at opnå ønskede resultater Whittington (2012).

Ifølge Whittington (2007) overlapper praxis og strategiske processer hinanden, da både processer og aktiviteter over tid har en sammenhæng til det organisatoriske udbytte. Ydermere præsenteres praxis, som værende den lokale strøm af aktiviteter også beskrevet som de lokalt institutionaliserede *'Bedst i praksis'* udviklet over tid. De andre to elementer, praksisser og praktikere, går udenfor strategisk proces. Forskellene vil blive identificeret i de kommende afsnit omkring 'praksisser' og 'praktikere'.

### 5.3.2 - Praksisser. "Hvilke"

Strategisk praksis involverer de rutiner, normer, diskurser, koncepter og teknologier som gør strategisk arbejde muligt, (Jarzabkowski & Whittington, 2008b) hvor aktører, objekter og intentioner er sammenvævede i et komplekst bundt af praksisser. Dette er en bred definition og teoretisk konceptualisering af strategisk praksis (Jarzabkowski et al., 2016).

Ifølge Reckwitz kan praksisser defineres som: *"routinized types of behaviour which consist of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, 'things' and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge."* (Reckwitz, 2002: 249)

Reckwitz definerer vigtigheden af at forstå krop, følelser og motivation i praksis, hvilket aktørerne ikke nødvendigvis er bevidste omkring.

Dernæst er det også essentielt at forstå de indlejrede og institutionaliserede karakteristika af praksis, da det giver en forståelse af hvordan man gør strategi.

*"strategy is not a static property of a firm but is continuously created in the doing of strategy work. Embedded in such doing are all kinds of 'stuff' to make strategy happen including routines and procedures, discursive resources and material artifacts (Jarzabkowski et al., 2013: 41).*

Litteraturen indenfor SAP er mere orienteret omkring de materielle objekter såsom tavler, regneark, powerpoints osv, hvor aktører laver strategisk arbejde gennem disse. De materielle artefakter er en del af hverdagsarbejdet i strategi.

*"for whom practices are not simply 'things' that are employed by an actor but rather are ways of doing with these things, to conceptualize artifacts not simply as things that have some innate*



*purpose, but rather perceive them as situated artifacts that gain purpose within the context of using” (Jarzabkowski et al. 2013: 43).*

Der er en sammenhæng mellem præsentationen af powerpoints og andre dokumenter, som er tæt relateret til strategisk arbejde. Forstået på den måde, at når disse bliver præsenteret og bearbejdet i organisationen er de tæt forbundet med strategi og repræsenterer strategisk arbejde. Dette undersøgelsesfelt omkring materielle artefakters påvirkning på strategiplanlægningen er stadigvæk en igangværende undersøgelse og der er behov for yderligere afsløring i forhold til den kompleksitet der vedrører materielle artefakter, som er del af hverdagens strategiske planlægning (Jarzabkowski et al., 2013).

### 5.3.3 Praktikerne, - ”Hvem”

Efterfølgende er det essentielt at adressere, hvem der udfører disse praksisser. Hvem der udfører strategien, er kaldet praktikere- de som aktuelt arbejder med strategi i hverdagen. Praksisser er udviklet, overført og vedtaget af disse praktikere, som ofte historisk har været defineret som senior og mellemledere eller strategiske konsulenter (Jarzabkowski & Whittington, 2008b; Jarzabkowski et al., 2016a; Laine & Vaara 2015). Praktikere med indirekte indflydelse, såsom politikere, medierne, guruer og uddannelsesinstitutionerne påvirker også hvilke praxis og praksisser der er anset som legitimt, og derigennem også praktikerne (Jarzabkowski & Whittington, 2008b). Disse eksterne interessenter, er ovenfor beskrevet som en del af international og industriel kontekst, og baseret på hvor svære, hvis ikke umulige, de er at arbejde med direkte for en individuel organisation, vil de ikke længere adresseres, selvom de er vigtige at holde i mente.

*“...practitioners are the actors; those individuals who draw upon practices to act. Practitioners are thus interrelated with practices and praxis. They derive agency through their use of the practices – ways of behaving, thinking, emoting, knowing and acting – prevalent within their society, combining, coordinating and adapting them to their needs in order to act within and influence that society” - (Jarzabkowski et al., 2007: 10)*

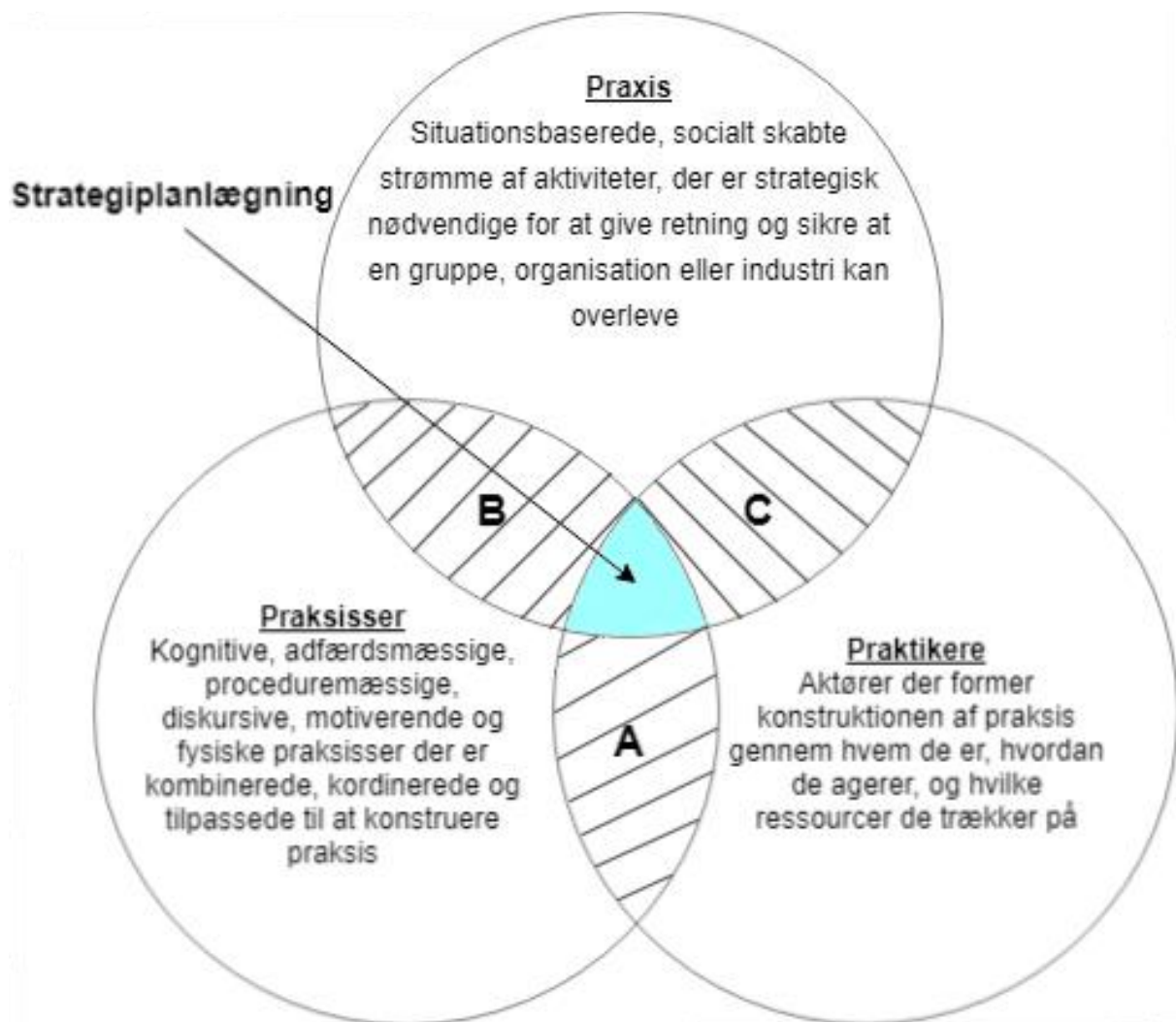
Indflydelse fra de forskellige praksisser er stærkt påvirket af hvem der udfører dem. Derfor beskrives disse som viklet ind i hinanden. Det er dermed en indflydelse på en praktikers succesrate om det er en prestigefuld international konsulent eller en lokal mellemleder, som foreslår praksissen.

Gentagende er det derfor vigtigt at være opmærksom på, hvordan praksis effekter er sammenflettet med praktikerne som foreslår den.

#### 5.3.4 - Opsummering af praksis, praxis & praktikerne

Strategisk praxis er derved konceptualiseret som situationsbaserede, socialt skabte strømme af aktiviteter, der er strategisk nødvendige for at give retning og sikre at en gruppe, organisation eller industri kan overleve. Hvilke strategiske praksisser de strategiske praktikere trækker på og de er konceptualiseret som kognitive, adfærdsmæssige, proceduremæssige, diskursive, motiverende og fysiske praksisser der er kombinerede, kordinerede og tilpassede til at konstruere praksis. De strategiske praktikere er konceptualiseret som aktører, der former konstruktionen af praksis gennem hvem de er, hvordan de agerer, og hvilke ressourcer de trækker på. Dette betyder at strømmen af aktiviteter er udført af aktører, som benytter forskellige praksisser til at forme og konstruere praxis. I figur 5.3 nedenunder er dette illustreret som strategiplanlægning. Strategiplanlægning er også konceptualiseret som det strategiske arbejde, både formuleringen og implementeringen.

Figur 5.3 - Oversigt over Praxis, praksis og praktikere



Oversat og illustreret på baggrund af Jarzabkowski et al, 2007: 11

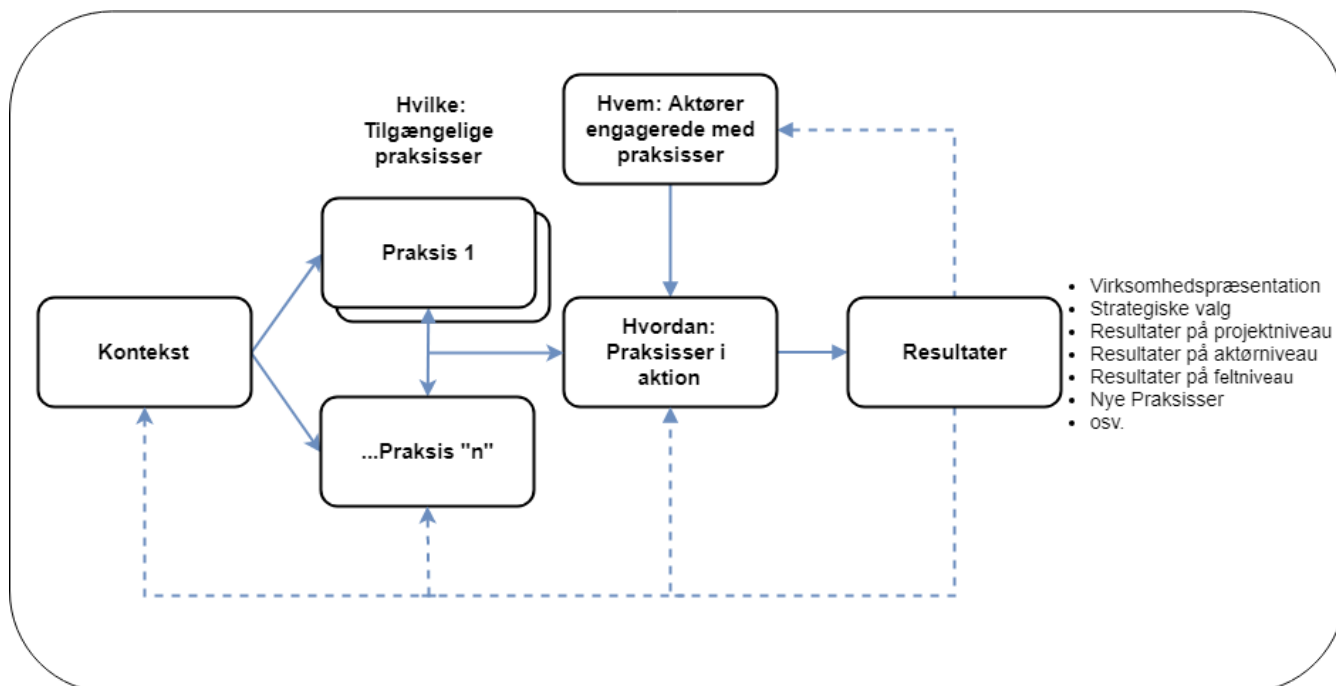
I ovenstående figur 5.3 illustreres der et overlap af de tre elementer. Centeret af figuren er strategiplanlægning, hvilket sker ved en kombination af de tre elementer. I det næste afsnit vil dynamikkerne mellem de tre elementer blive præsenteret med den hensigt at beskrive hvordan de interagerer med hinanden.

### 5.3.5 - Dynamikker: Praksis, Praxis & Praktikere

Jarzabkowski et al. (2016a) har udviklet en integreret skematisk model, som viser den indbyrdes relation mellem de tre elementer i en strategisk proces over tid. De strategiske praktikere (her aktører engagerede med praksisser) er uadskillelige transportører af praksisser, hvor kun har en virtuel eksistens udenfor praxisJ. For at demonstrere sammenhængen mellem praksisser og den økonomiske præstation, er det essentielt at forstå "hvilke" praksisser der eksisterer, men også "hvem" der implementerer disse og "hvordan". Sammenlignet med de tidligere SAP-modeller, såsom er den ovenstående model fra det tidligere afsnit af Jarzabkowski et al. (2007). Så er nedenstående model mere eksplicit i forhold til resultater og sammenhængen mellem elementerne. Når der eksempelvis tales om "resultater", dikterer konventionel strategitænkning, at der oftest henvises til de økonomiske resultater og præstation (Whittington, 2001, Laine & Vaara, 2015), mens i figur 5.4 hjælper et praksisbaseret syn på "resultater" med at forstå andre, oftest mere nærtliggende udfald. Figuren fremhæver også potentielle tilbagekoblingseffekter på selve praxis, samt på aktørerne og den måde hvorpå de anvender praksisser.

Herudover argumenterer Jarzabkowski et al., (2016b) en ontologisk indbyrdes afhængighed af "hvilke", "hvem" og "hvordan" i det praksisbaserede syn på strategi. At forsøge og isolere dem fra hinanden, og se dem som frit flyvende elementer der individuelt kan analyseres på, går imod forståelsen af praksisser i samfundsvidenskabelig kontekst, og ignorerer bagvedliggende litteratur og forskning. En sådan adskillelse kan derved gøre mere skade end gavn, og bidrager ikke til eksisterende forskning indenfor det praksisbaserede syn på strategi (Jarzabkowski et al., 2016b).

**Figur 5.4 - Skematisk model af strategisk praksis**



Oversat og illustreret på baggrund af Jarzabkowski et al., 2016a: 251

Essensen med figur 5.4 er at afdække forståelsen omkring, at hver enkelt strategisk proces vil have sin egen situationsbestemte karesæ, og indenfor SAP-perspektivet vil de tre elementer altid anerkende at gøre strategi er komplekst.

## 5.4 - Champion strategi

Strategien ude i organisationer præsenteres oftest gennem komplekse begreber, modeller og tal, men strategien er også til stede i hverdagen for alle medlemmerne i organisationen gennem et socialt aspekt i SAP. Det sociale aspekt er mindre bekendt og forholder stadig som et udforsket område inden for strategi. Mantere kommer med et forslag i artiklen *strategic practices as enablers and disablers of championing activity, 2005*, hvor han præsenterer the champions of strategy. Mestrene defineres som individualister, der forsøger at have en indflydelse på strategiske udfordringer, som er større end deres eget umiddelbare operationelle ansvarsområde. Mesteren tager aktive handlinger for at påvirke organisationen og vigtige strategiske udfordringer. De handlinger der involverer indflydelse af strategiske udfordringer kan variere fra eksempelvis at påvirke de overordnede holdninger og handlinger, forsøge at sikre flere ressourcer, forsøge at ændre på

organisationen ellers dets systemer. Mesterens indflydelse skal potentielt dække alle strategiprocesserne. Det indebærer både i dannelsen af strategiens indhold, samt processerne i implementeringen af strategiens indhold. (Mantere, 2005).

Det teoretiske begreb omkring en strategisk mester er defineret således. Det er muligt at betragte mesterskab som en funktionel rolle for et individ, hvor rollen defineres som de samlede forventninger rettet mod det enkelte individ inden for en social struktur. Problemet ved at anvende mestring som en funktionel rolle i en organisation er, at denne opfattelse hverken adresserer eller giver nok opmærksomhed til de individer som er villige, men ikke er i stand til at mestre udfordringerne, som de betragter strategisk vigtige. Artiklen forsøger at skabe en sammenhæng mellem individuel mestring og organisatorisk strategi. Tidligere har vi adresseret at over halvdelen af strategier mislykkes. Det er derfor rimeligt at antage, at mange strategiske processer ikke er fuldstændig funktionelle i de roller organisationens medlemmer tager og nogle af de mennesker, der kunne have bidraget bliver ikke involveret effektivt nok. (Mantere, 2005).

## 5.5 - Strategiplanlægningspraksisser

For at kunne afdække de strategiske aktørers interaktioner i deres aktiviteter har Jarzabkowski (2005) identificeret to strategiplanlægningspraksisser:

*Processuel strategiplanlægning* er formelle og administrative praksisser, som benyttes til at forme en flydende og mere statisk strategi i organisationen. Formålet med denne planlægningspraksis er at indlejre strukturelle aktiviteter og tilvejebringe diagnostiske kontroller. Det er essentielt at opnå legitimerede strukturelle aktiviteter for at opretholde denne strategiplanlægningsform. De administrative praksisser kan variere fra eksempelvis kvartalsvise budgetter eller de årlige strategiske planer. Gennemarbejdelsen af disse praksisser betyder, at de strategiske praktikere interagerer i sociale møder for at gøre strategiske arbejde eller processuel strategiplanlægning. Under disse sociale møder afsløres aktørernes tanker og aktiviteter, samt hvordan gruppen interagerer gennem brugen af normer og indlejrede vaner.

Udfordringerne ved denne form er, først skal de kontroller man udføre være relevante i forhold til den lokale kontekst, hvilket kan modsige sig formålet med den processuelle strategiplanlægning. Dernæst har indlejringen af formelle og administrative aktiviteter tendenser til at lede til ændringer af målsætningerne over tid fremfor at opretholde handlinger målrettet mod den valgte retning. Et

af styrkerne ved den processuelle strategiplanlægning i praksis er, at den er indlejret i organisationen og bliver derved taget for givet. Men dette har en indgroet svaghed, da debatterne bevæger sig væk fra de målorienterede handlinger og tilbage til de administrative praksisser. Handlinger er afhængige og derved dikteret af aktørerne; midlerne til at forme aktivitet fortrænger målene for disse aktiviteter (Jarzabkowski, 2005).

*Interaktiv strategiplanlægning* bestræber på at opnå en stabil og delt mening. Der bygges løbende meningsrammer omkring strategi, som har en påvirkning på andres aktiviteter, hvilket gør dem selvbevidste omkring deres aktiviteter. Der dannes en normativ kontrol i organisationen, hvor der genereres en fælles mening omkring, hvordan tingene bør gøres og på den måde kan folk tilpasse deres aktiviteter med de meninger, som er dominerende i det pågældende fællesskab. Det er blandt andet også formålet med denne strategiplanlægningspraksis, at skabe og give plads til ny strategisk arbejde i organisationen. Meningsdannelse og normative kontroller er essentielle for at kunne genfortolke eksisterende strategisk praxis og hjælpe med at tilpasse aktiviteter med de strategiske mål. Formålet er at aktørerne skal være bevidste om deres nuværende aktiviteter og skabe en fælles og normativ mening, samt derved nødvendigvis at justere dem løbende.

Denne strategiplanlægningspraksis er effektiv og oftest nødvendig, hvis en organisation vil modvirke den modstand der typisk er ved nye strategier og ændringer.

*“The main problem with interactive strategising is that the frameworks of meaning developed are not durable. They require ongoing interaction, during which the meanings themselves might be modified”* (Jarzabkowski, 2005: 92).

Det kan være svært at bygge en meningsramme indenfor den interaktive strategiplanlægning. Dette skyldes princippet omkring dobbelt interaktion, hvor der ved disse interaktioner genereres en respons, hvorefter at denne pådrager sig en ny respons. Hver af disse interaktioner er med til at danne momenter i meningsrammen, som vil blive formet og omformet løbende. Dette kan oftest resultere i at den dominerende ”gruppe” i organisation har størst indflydelse. Men hver interaktion har også muligheden for at genforhandle meningen alt efter den respons den møder (Jarzabkowski, 2005).

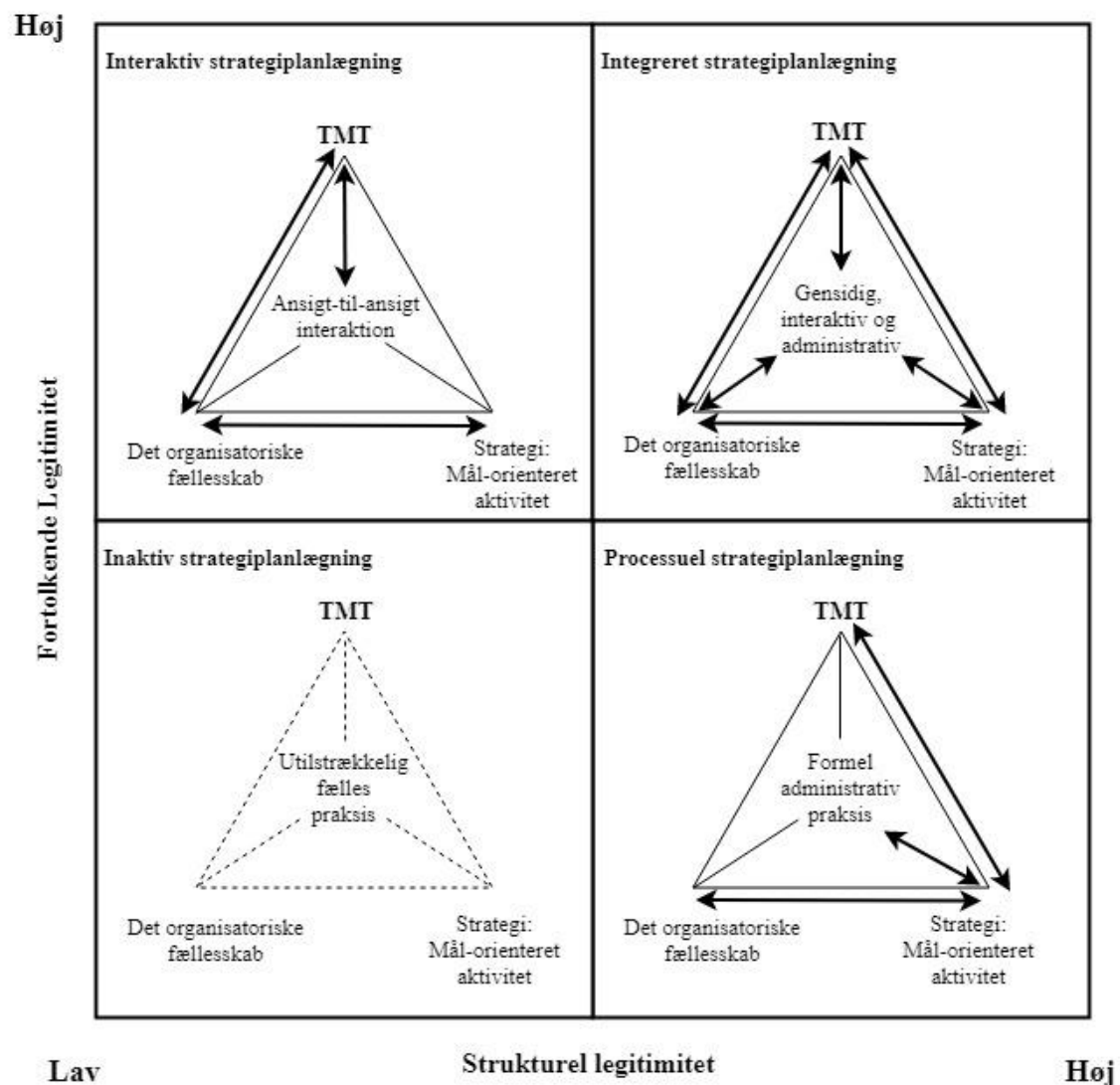
### 5.5.1 - Strategiplanlægningsmatrix

Dette afsnit omhandler en matrix af fire strategiplanlægningsformer er baseret på høje og lave kombinationer af strukturelle og fortolkende legitimitet. Jarzabkowski (2005) har konceptualiseret dem følgende:

- *Pre-active/inactive strategising* - Indeholder høj fortolkende legitimitet, men lav strukturel legitimitet. Henviser til Bottom-up strategier som stadig er spirende og nye strategier i et meget tidligt stadie af udviklingen. (Aktiviteter der kun finder sted i små dele af organisationen, men ikke har opnået status som mainstream strategier).
- *Procedural strategising* – Involverer aktiviteter med høj strukturel legitimitet, men lav fortolkende legitimitet. Henviser til strategier som er processuelt indlejret. Det omhandler aktiviteter med målsætninger.
- *Interactive strategising* – Høj fortolkende legitimitet, men lav strukturel legitimitet. Typisk forbundet med disse to måder at forme strategi på; nye aktiviteter som er blevet introduceret i organisationen, hvilket oftest møder modstand i starten, som er en typisk organisatorisk respons på ændringer og eksisterende aktiviteter som er blevet omformuleret for at forskyde de nuværende målsætninger fra deres proceduremæssige indlejring.
- *Integrative strategising* – Indeholder både høj strukturel og fortolkende legitimitet. Face-to-face interaktioner benyttes gentagende gange for at forme og omforme vigtigheden af deres mål. Det indebærer stabiliserende aktiviteter, som forhindrer dem i at glide ind i strategisk drift og inkrementelle ændringer i aktiviteter.



Figur 5.5 - Strategiplanlægningstyper



Oversat og illustreret på baggrund af Jarzabkowski, 2005: 107

Ved at have identificeret både den processuelle og interaktive strategiplanlægning, og kombinationerne af indlejrede strukturelle og fortolkende legitimitet i de to typer, er en strategisk matrix udviklet. Den strukturelle indlejring er relateret til de rutiner, roller og forskellige ansvar, og den bestræber på at genererer stabilitet i en organisation med lav ledelsesmæssig opmærksomhed, hvor essensen er at etablere situationsbestemte og relevante indlejrede aktiviteter. Det er vigtigt at forstå, at de indlejrede aktiviteter handler omkring hvordan det strategiske arbejde skal gøres og ikke at disse aktiviteter skal gøres. Det er derfor essentielt, at de har en relevant sammenhæng med den

lokale kontekst. Den fortolkende indlejring er relateret til de ansigt-til-ansigt interaktioner, som danner meningsrammer med henblik på målorienterede aktiviteter der benyttes gennem den interaktive strategiplanlægning. Målsætninger er nødvendige og væsentlige for at danne fælles mening og normativ kontrol, og dette sker gennem en høj ledelsesmæssig opmærksomhed. I figur 5.5 er den strukturelle og fortolkende indlejring illustreret ud fra de to akser, hvor strategiplanlægningen er afbilledet som en matrix, der bevæger sig mellem høj og lav strukturel eller fortolket indlejring. I forbindelse med de bevægelser der sker frem og tilbage i matrixen, opstår der to andre strategiplanlægningstyper, præaktive og integreret strategiplanlægning. Typologien indikerer at der er fire forskellige strategiplanlægningsaktiviteter og disse er illustreret i figur 5.5

De inaktive strategiplanlægningsaktiviteter består af lav fortolkende og strukturel indlejring, og beskrives som de praksisser der forekommer ude i organisationens periferi. Det er bottom-up aktiviteter der ikke er blevet en del af de fælles formelle praksisser. Jarzabkowski (2005) henviser til denne strategiplanlægningsaktivitet som både præaktiv og inaktiv, da det er bottom-up aktiviteter der ikke er blevet en del af de fælles formelle praksisser. De integrerede strategiplanlægningsaktiviteter indeholder både høj fortolkende og strukturel indlejring

*“An activity is to be embedded by the ongoing interaction that frames common meaning toward ‘best practice’, and this is accomplished through iterative links between the two types of strategising. This means that integrative strategising is suitable for ongoing renewal and realisation of existing activities and incremental change in activity” - (Friis, 2012: 67).*

## 5.6 - Strategiske episoder

I dette afsnit konceptualiseres begrebet episoder ud fra Luhmanns tankegang, hvorefter at denne vil blive udvidet af Hendry & Seidl (2003) begreb strategiske episoder. Hendry & Seidl baserer deres tanker på Luhmanns teorier omkring sociale systemer og episoder. Traditionelt set er Luhmanns tanker ikke anset som praksisbaseret teori, men Hendry & Seidl (2003), argumenterer at Luhmanns episoder kan give værdifuld indsigt i sociologisk observerede praksisser og rutiner, samt hvordan disse socialt bliver skabt. Det er nødvendigt at have den bagvedliggende viden omkring episoder for at kunne afdække de strategiske episoder indenfor et praktiskbaseret perspektiv.

Ifølge Luhmann er det basale element af alle sociale systemer kommunikation. Kommunikation er en social operation, der ikke kan reduceres til en individuel aktivitet. Forståelsen af kommunikation er hvad der danner vigtigheden og resultatet af kommunikationen. Hertil:

*“Social systems for Luhmann are not, therefore, systems of action, structured in terms of the thoughts and behaviours of individual actors, but systems of communications in which the communications themselves determine what further communications occur.”* – (Hendry & Seidl, 2003: 179)

Et aspekt af Luhmanns teorier er episoder. Disse episoder er ”events” hvor den almene praksis kan brydes, og kommunikation kan foregå anderledes uden nødvendigvis at påvirke de essentielle aspekter i resten af det sociale system. Dette kan lede til dannelsen af nye diskurser, hvor der reflekteres. Hertil skal det noteres at Luhmanns episoder har en start og en ende. Et eksempel på en episode ifølge Luhmann ville være et almindeligt forretningsmøde, hvor den kommunikative proces allerede er fastlagt på forhånd (Hendry & Seidl, 2003).

Episoder kan være begrænset af enten tid eller de kan have et mål der skal opnås, for at man kan sige at episoden er afsluttet. Enden på en målorienteret episode behøver ikke at være fastlagt på forhånd, og kan ændre sig undervejs. En episode vil ofte ende hvis enten målet er nået, eller det realiseres at målet ikke er muligt at opnå. Tidsorienterede episoder ender ofte ved en fastlagt dato. Disse to typer af episoder kombineres ofte så der både er et mål, men også tidsmæssige restriktioner. Tidsbegrænsningen kan hjælpe med at fokusere de kommunikative processer på emnet, da det

giver en deadline. En deadline kan også lede til regulering af det uopnåelige mål undervejs, da målet skal være realistisk. Enden og begyndelsen på episoder er tosidet, da en ny begyndelse betyder enden på en tidligere episode, og vice-versa. Hertil skal det noteres at lige meget hvordan en episode ender, har der været en eller anden form for udvikling, da kommunikation har fundet sted.

I følgende afsnit vil sammenhængen mellem strategi og episoder blive afdækket. Tidligere forskning viser at når man vil lave ændringer, kan det være en fordelagtig ide at tage et skridt tilbage fra dagligdagen. Hertil:

*“Such a switch of context can be conceptualized in terms of episodes. Thus the beginning and ending of ‘strategic conversations’ or other strategizing episodes (meetings, workshops, reviews, etc.) can be understood as temporal points at which the context is switched...The important point is that the switch into the new context is temporary and that the established structures are not destroyed by the switch but merely suspended” - (Hendry & Seidl, 2003: 184)*

Strategiske episoder teoretisk set kan ses som isolerede midlertidige ændringer i kontekst. Denne ændring af kontekst tager episoderne ud af den operationelle kontekst, den daglige praxis, ind i en strategisk kontekst, og når episoden ender, vil der igen skiftes tilbage til den operationelle kontekst.

Dette har resulteret i følgende to spørgsmål:

- Hvilke strukturer kan ændres i starten af en strategisk episode?
- Hvordan er de ændret?

De primære strukturer, som ændres på, er diskurs, konceptuelle og tematiske rammer, udgangspunkter og fælles forståelser osv. Andre strukturer som også kan blive påvirket, er hierarki, kommunikation og magt. Tidligere nævnt kan gentagende deltagelse af lavere hierarkiske aktører medføre til ændringer i hierarkiet og lede til dannelsen af en ny diskurs. Der anerkendes at det har en betydning for kommunikationsprocessen alt efter hvilke aktører der er involveret, eksempelvis kan involveringen af andre organisatoriske aktører fremfor kun ledelsen, ændre på udfaldet af episoden.

Ifølge Hendry & Seidl (2003) kan en organisations struktur ændres fordi, at der eksempelvis kommer en ny CEO, eller der sker en ændring i ledelsesstrukturen, hvor der kommer nye aktører ind i organisationen. Hertil er det også normalt at anvende eksterne konsulenter.

*“In such cases the outsiders bring with them new discursive structures and, through their presence and involvement, disrupt and replace the organizational structures of hierarchy and communication*  
– (Hendry & Seidl, 2003: 184)

Målet med en episode er, at anvendte strategiske praksisser ikke u hensigtsmæssigt ændre på organisationsstrukturen udenfor episoden. Dette betyder at hvis episoden mislykkes, vil den ikke have en efterfølgende katastrofal effekt, hvor uønsket strategi bliver realiseret. Der er også empirisk evidens for at episoder såsom ”workshops” ikke anvendes fyldestgørende, men blot bliver arkiveret og derved har det ikke haft nogen lærerig effekt (Hendry & Seidl, 2003)

## 5.7 - Strategi som proces og praksis (SAPP)

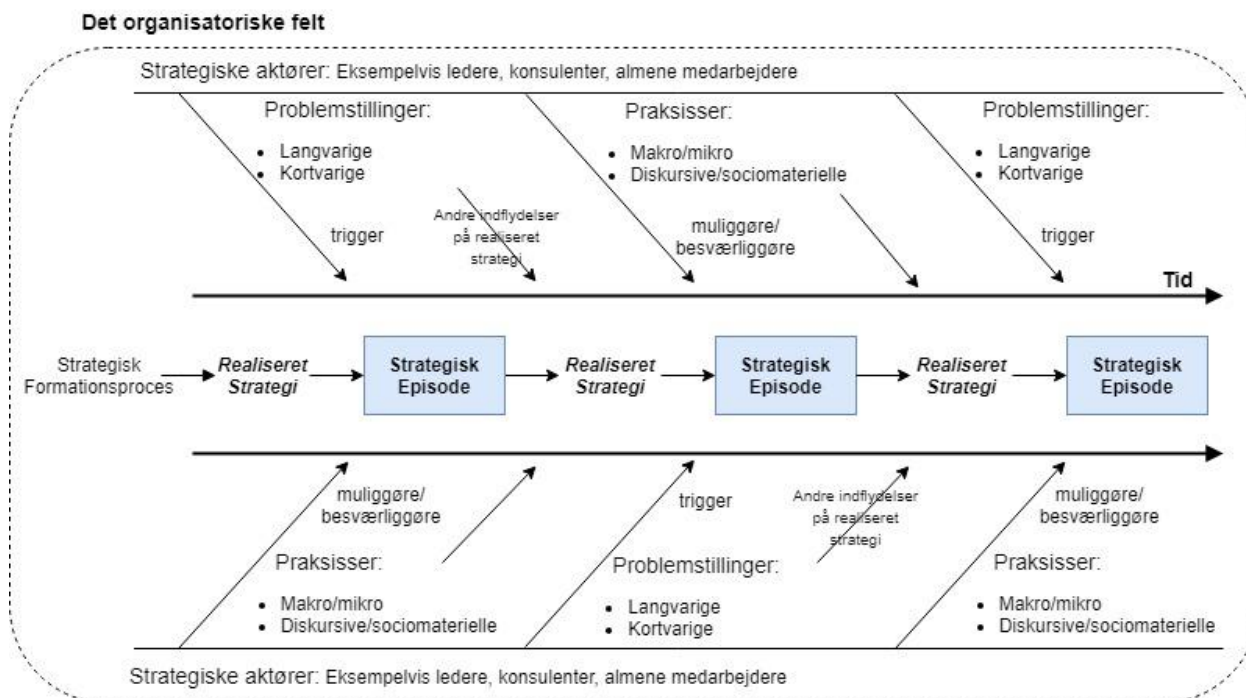
Der været to gennemgående retninger at lave undersøgelser indenfor SAP: mikro og makro. Mikro arbejdede indadtil med processer og strategi-episoder, mens makro arbejdede udadtil hvor praktikerne anses som generiske. Fokus på processer og praktikerne er blevet kritiseret for at fokusere på små detaljer og ikke hele firmaet som helhed, mens fokus på firmaet som helhed er kritiseret for at udelade eller underminere vigtigheden af de små aktiviteter. Hertil:

*“Recent developments in a ‘strong process ontology’ ... provide a path toward a combinatory perspective on strategy process and practice themes. The strong process ontology casts processes, practices, and actors as all equally made up from ongoing activity”* (Burgelman et al., 2018: 533).

Indenfor det komplementære syn accepteres det at strategiprocesser og praksis-traditioner eksisterer og har værdi for lederne. Der er meget fokus på organisationen som helhed, og de højere lag i hierarkiet, og forskning omhandler ofte hvordan man kan guide lederne til at designe gode administrative mekanismer. Forskningen på området er meget casestudie baseret forskning med en induktiv tilgang. Forskning på praksisser omhandler to elementer; mikro og makro.

Det kritiske syn opstår gennem kritik af det komplementære syn på SAP. Der kritiseres at der ikke er fokus på aktiviteter, hvilket leder til manglende detaljer, og at der er fokus på abstrakte og ”remote” problemer. Det argumenteres at strategi ikke bare er et simpelt værktøj, men at det ændrer sociale faktorer osv. En strategis effektivitet er opnået gennem praktikernes interne følelser af ansvar og prioriteringer. Mikro-makro inddelingen er kritiseret for at være en forsimplet opdeling. Afhængigheden af bureaukrat-promoverende værktøjer trods deres ineffektivitet er også blevet kritiseret, hvilket kan resultere i at fokuset på vigtige aspekter udebliver, såsom individer ”flipping burgers”.

**Figur 5.6 - Den kombinerede model af strategi som proces og praksis (SAPP)**



Illustreret og oversat på baggrund af: Burgelman et al., 2018: 541

Figuren omhandler det komplementære syn. Det er en tilgang hvorpå processer og praksisser kan kombineres til at forme strategi. Den strategiske formationsproces er baseret på tanker fra Mintzberg & McHugh (1985), hvor strategi kan være emergerende, og komme fra samtlige strategiske aktører. Inklusionen af strategiske episoder i figuren betyder også at denne tilgang: *"acknowledges that over time realized strategy is typically punctuated by endeavors at deliberate strategy-making, whether formal strategy meetings and retreats or informal, ad hoc encounters between decision makers"* (Burgelman et al., 2018: 541).

Realiseret strategi er de praksisser der bliver implementeret i praksis. Figur 5.6 anerkender også de evolutionære aspekter af strategi, såsom "temporal recursiveness", hvor tidligere realiseret strategisk arbejde har en indflydelse på kommende strategiske episoder. Hertil:

*“While strategizing episodes may not always shape realized strategy in an intended fashion, they represent major investments of managerial attention and have symbolic and regulatory importance.”* – (Burgelman et al., 2018: 541)

Realiseret strategi er altid anset som et produkt af aktørerne i det organisatoriske felt. Aktørerne identificerer og promoverer problemstillinger, og deres forståelser har en indflydelse på strategi-episoderne. De inkluderede aktører kan være alt fra ledere, eksterne konsulenter, statslige entiteter osv., men også lavtstående medarbejdere i hierarkiet.

I de strategiske episoder introducerer aktørerne en række forskellige praksisser, som med stor sandsynlighed tager udspring i den allerede eksisterende praxis. Disse delte, rutinerede og legitime måder at udføre det strategisk arbejde på, muliggøre eller besværliggøre arbejdet i de strategiske episoder og dermed muligheden for at løse problemstillingerne. Disse praksisser kan både være på mikro- og makroniveau (Johnson et al., 2010).

Aktørernes roller eller identiteter er ofte associeret med hans/hendes praksisser, eksempelvis vil en ekstern strategikonsulent have nogle værktøjer, som vil have indflydelse på hvilke udfordringer der indgår i strategi-episoderne. I figur 5.6 indgår *other influences*, men dette er ikke yderligere defineret. Det kan være mere eller mindre alle former for kontekstuelle elementer, men også indflydelse fra andre teoretiske strategi tilgange, herunder det konventionelle perspektiv.

Burgelman et al. (2018) benævner også artefakter, som beskrevet tidligere i afsnit 5.3.1, og hvordan disse kan indlejres i de strategiske episoder.

## 5.8 - Opsamling og involvering i SAP

SAP bragt med det en anden forståelse af strategisk arbejde og derved også involvering. SAP-forskning har vist hvordan den øverste ledelse involvere mellemledere til strategiplanlægning (Paroutis & Pettigrew, 2007; Vila & Canales, 2008; Jarzabkowski, 2008; Jarzabkowski & Balogun, 2009). Her viser Jarzabkowski (2008) blandt andet hvordan god diskussion mellem mange forskellige niveauer i organisationen, med en struktur der promoverer nye strategier kan lede til strategisk forandring. Vila & Canales (2008), viste også hvordan involvering af mellemledere, over tid kan lede til rutinedannelse, så mellemledere selv begynder at tage initiativ til strategisk arbejde. Andre studier har



også vist hvordan mellemledere selv kan tage initiativ til strategiplanlægning (Regner, 2003; Balogun & Johnson 2004, 2005). Balogun & Johnson (2004, 2005) undersøgte begge hvordan at mellemlederne indgår i autonom meningsdannelse af organisatoriske strukturændringer fra topledelsen. Rouleau (2005) undersøgte derudover hvordan mellemledere involverede kunder i strategiplanlægning i form af diskussioner i deres dag-til-dag rutiner, og identificerede de meningsdannende og givende mikro-praksisser hvor mellemlederne anvendte deres kontekstuelle viden til at forme strategi efter kundernes efterspørgsel.

De diskursive og socialmaterialistiske praksisser, samt deres evne til at muliggøre eller besværliggøre involvering i det strategiske arbejde, er også belyst af megen forskning indenfor SAP (Mantere, 2005). Mantere (2005) identificerede blandt andet hvordan at praksisser der promoverer strategisk diskussion, leder til mere strategisk agentur. Mantere (2008) viste derudover i et senere studie hvordan, at hvis ledelsen sætter de rette rammer, så kan mellemledere introducere strategiske initiativer til topledelsen.

Generelt så har dette perspektiv på involvering også primært fokus på mellemledere og hvordan de kan være en del af det strategiske arbejde. De benævnte studier, der fokuserer på sociale og organisatoriske praktiser belyser hvordan at aktiviteter og praktiser kan påvirke involvering enten positivt eller negativt (Laine & Vaara, 2015).

Strategiplanlægningen og det strategiske arbejde er situationsbestemt, da de kontekstuelle elementer er organisationerne varierer. Jarzabkowski (2005) har identificeret fire strategiplanlægningstyper, hvoraf der disse består af høje og lave kombinationer af indlejrede strukturelle og fortolkende legitimitet, hvilket er sammensat i en strategiplanlægningsmatrix. Typologien indikerer at der forekommer fire forskellige strategiplanlægningsaktiviteter, hvoraf disse aktiviteter leder til forskellige praksisser.

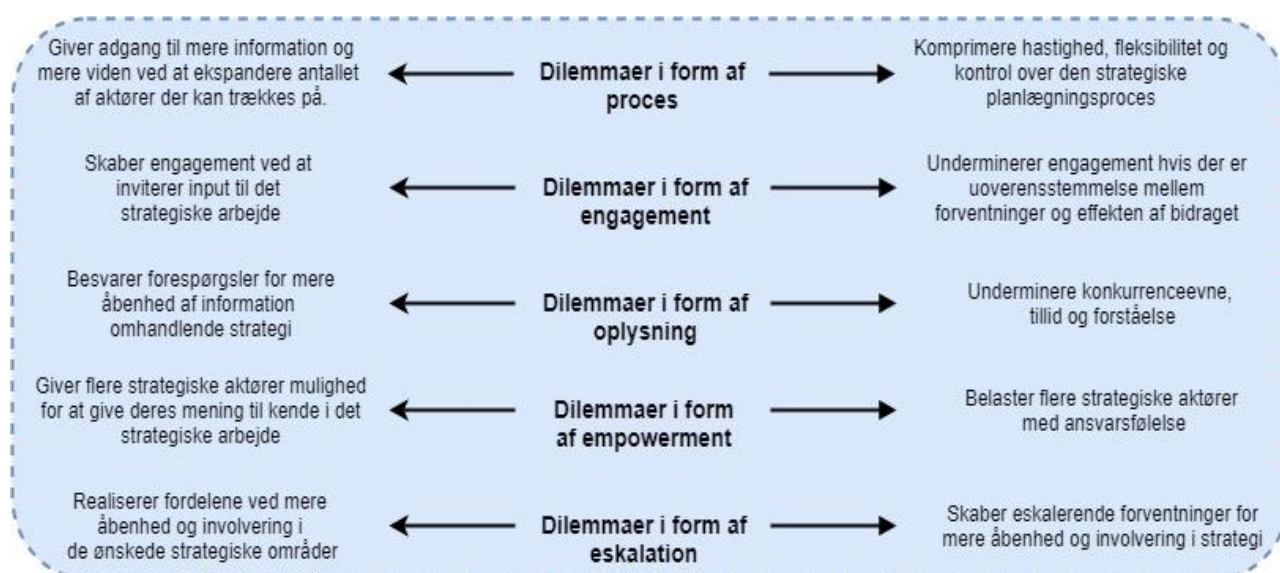
Burgelman et al. (2018) viste herudover hvordan en kombineret model af praksisser og processer kan inkludere samtlige organisatoriske aktører i det strategiske arbejde der foregår i strategiske episoder (Hendry & Seidl, 2003).

Laine & Vaara (2015) kritiserer selv at der skal laves mere forskning hvor det ikke kun er top og mellemledere som anses som strategiske aktører.

Et nyt koncept der har værdifulde indsigter på involvering som er udsprunget af det praksisbaserede perspektiv på strategi, er tankegangen om åben strategi (Whittington et al., 2011). Artiklen "*Open*

*Strategy: Evolution of a Precarious Profession*” belyser hvordan viden omkring strategi er blevet mere tilgængeligt, og at det ikke kun er specialiserede professionelle, der i dag har kendskab til det strategiske arbejde. Den tidsmæssige udvikling i artiklen berører også elementer tidligere beskrevet i projektet, såsom den teknologiske udvikling, som styrker de sociale relationer mellem de strategiske aktører, men også mellem aktørerne og de organisationer de tilhører. Med denne udvikling er organisationer også mere åbne omkring det strategiske arbejde. Et af de måder det strategiske arbejde er åbnet op på, er gennem involvering af flere strategiske aktører end dem med ledelsesroller (Whittington et al., 2011). Nedenfor i figur 6.2 vil nogle dilemmaer som et senere studie af Hautz et al. (2017), har identificeret omkringværende åbning af strategi og involvering af flere strategiske aktører:

**Figur 5.7 - Dilemmaer med åben strategi**



Illustreret og oversat på baggrund af: Hautz et al., 2017: 302

Det skal noteres at disse dilemmaer ikke kun er identificeret med et praksisbaseret syn, men fra flere forskellige teoretiske perspektiver. Disse observationer er generaliseringer, og derved kun indsigter til at belyse potentielle udfordringer, der kan opstå i involvering. Disse dilemmaer har alle de samme hovedtræk; for meget involvering kan være skadeligt. Manglende eller dårlig information kan lede til store problemer med involvering, da det kan skabe mere misforståelse end forståelse, men for meget information kan også lede til overbelastning. Et forsøg på at gå tilbage til en mere lukket strategisk tilgang, efter at have været åbent kan også lede til store problemer, da der dannes

en forventning om at involveringen af aktørerne i det strategiske arbejde gentages. Det er essentielt at organisationerne kan tilpasse sig emergerende elementer, og de kan inkludere emergerende feedback. Kompetenceniveauet fra de involverede er også en vigtig faktor, samt deres vilje til at blive involveret.

## Kapitel 6 – Opsamling, Udvidet SAPP-model & Diskussion

Følgende afsnit er en opsamling af den teoretiske analyse, hvorpå at hovedpunkter, mangler og sammenhænge mellem det konventionelle og praksisbaserede perspektiv vil blive belyst, hvilket vil lede frem til figur 6.2.

Strategi er et abstrakt og komplekst emne, og indenfor strategi er der forskelle teoretiske perspektiver på, hvad strategi og det strategiske arbejde indebærer. I flere årtier har den strategiske tankegang været domineret af det klassiske perspektiv, hvor den essentielle faktor er profit med topstyrerede organisationer, og de strategiske aktører har været reduceret til rationelle individer, agerende som ressourcer. Det er topledelsen som primært stod for den strategiske beslutningstagning og det er dem som forudsætter målsætninger gennem strategiske møder, hvor de kunne inkludere eksterne konsulenter, efter behov. Denne strategiske tankegang bliver også refereret til som top-down strategiplanlægning, og grundet dens dominans i strategi, det konventionelle strategiperspektiv. Senere hen er der sket en udvikling indenfor det processuelle og praktiske perspektiv, da sociologiske teoretikere såsom Giddens og Bourdieu skabte en større opmærksomhed omkring de sociologiske elementer. Det er nødvendigt at forstå de interne aktiviteter og agentur, som der opstår i organisationernes sociale systemer. Det er vigtigt at forstå de aktiviteter, som aktørerne foretager sig, samt hvorfor at det gøres. Aktørerne får en større rolle, da deres praktiske færdigheder kan gøre en forskel, de kan anses som værende kreative agenter afhængige af deres sociale systemer og kontekst. Organisationerne består af indlejrede operationelle praksisser, som kan lede til at aktørernes aktiviteter reproducerer de oprindelige betingelser, hvilket kan have en negativ effekt på innovation (Whittington, 2006).

Den procesorienterede teoretiker Pettigrew anerkender at der er nogle tydelige sammenhænge mellem det processuelle perspektiv og SAP-perspektivet. Han kritiserede blandt andet Porter og andre teoretikere, som anvendte en statisk tilgang til strategi, da det er en kontinuerlig proces bestående af historiske konnotationer, processer og kontekstuelle elementer. Pettigrew definerer en

organisations strategi som et resultat af de indlejrede processer i konteksten. Denne tilgang har markante sammenhænge med den praksisbaserede tilgang, da begge er betinget af emergerende og komplekse elementer, som påvirker aktiviteterne, og det er derfor at Pettigrew oftest bliver betegnet som en af forløberne til SAP-perspektivet (Clegg et al., 2011). Herudover anerkender Garud & Van de Ven (2002) også de strategiske aktører, gennem eksempelvis deres teleologiske forandringsteori, hvor disse aktører anses som drivkraften bag forandring.

Whittington (1996) beskriver at der indenfor strategilitteraturen er plads til en ny og emergerende tilgang til strategi, denne strategiske tilgang vedrører strategi i social praksis. Han anerkender at SAP ikke foregår sammenfaldende i alle organisationer, og det er derfor nødvendigt at de strategiske aktører er bevidste omkring den lokale kontekst de interagerer i. I 1996 henviser Whittington til de strategiske aktører som primært bestående af topledelsen og eksterne konsulenter, hvor der i nogle tilfælde kunne blive involveret andre organisatoriske aktører i det strategiske arbejde.

## 6.1 - Økonomisk & praksisbaseret strategi

Muligvis en af de største uenigheder med syn på involvering indenfor strategi er spændingen mellem konventionel økonomisk strategisk teori og praksisbaseret strategiteori. Men der har været forskning på ligheder mellem økonomisk teori, og praksisbaseret teori, og endda argumenter for hvordan disse to ellers meget modstridende perspektiver kan supplere hinanden.

Regner (2008) belyser en række forskelligheder mellem den konventionelle strategiske teori om dynamiske færdigheder, som er funderet i økonomiske og evolutionære discipliner. Et af de største forskelle er synet på de organisatoriske aktørers rationalitet (se afsnit 4.3). SAP-perspektivet ser aktørerne som begrænset rationelle, samt begrænset af deres praksisser og kontekstuelle aspekter, mens at teorien om dynamiske færdigheder, antager at aktørerne er rationelle (Regner, 2008). Andre uenigheder eksisterer også, blandt andet på om der er interesse for at strategiske tiltag fokuserer på udvikling af praksisser, eller på profitmaksimering, og om der fokuseres på forbedring af individuelle praksisser, eller virksomhedens præstation som helhed (Regner, 2008).

SAP-perspektivets indsigt angående *hvor* (situationsbaseret), *hvilke* (praksisser), *hvem* (praktikere) og *hvordan* (praxis) strategi finder sted, har potentiale til at bidrage meget til dynamiske færdigheder og til et dynamisk strategiperspektiv som helhed. For at forstå hvordan at økonomisk strategi kan suppleres med praksisbaseret teori, skal spørgsmålet om hvor strategi opstår besvares. Indenfor

konventionel økonomisk strategiteori kommer strategi fra toppen, og bliver formuleret baseret på en analytisk og rationel tankegang. I SAP er denne formulering set som en del af det strategiske arbejde, og principperne om "hvad" en strategi indebærer og den proces at strategien indgår i, ikke elementer der kan adskilles (Whittington, 2007). Proces og implementering smelter derved sammen i SAP-perspektivet. Denne tankegang giver mulighed for en mere detaljeret analyse af temporale aspekter, da strategi ikke kan formuleres som en linjær proces, og giver mulighed for at undersøge hvordan aktører, aktiviteter og strukturer der er relaterede til det strategiske udfald. Og med syn på involvering af flere aktører i det strategiske arbejde:

*"...the practice approach can assist in analyzing multiple actors in strategy-making – besides top management – and consequently interconnections between actors and organizational levels. This is something that evolutionary economics (which the dynamic capabilities perspective builds on) has not paid much attention to" - (Regner, 2008: 571).*

Herudover kan praksisbaseret strategi også hjælpe med at belyse de kulturelle, følelsesmæssige og kognitive elementer som påvirker medarbejderne, eller med andre ord, de strategiske aktørers kontekst. Disse elementer, med flere, belyses nedenfor i figur 6.1 hvor perspektivet på dynamiske færdigheder og strategi som praksis sammenlignes:

**Figur 6.1 - Ligheder mellem dynamiske færdigheder og SAP**

| <b>Perspektiv</b>                 | <b>Specifik analyse-enhed</b> | <b>Procesfokus</b>                       | <b>Kontekstuel vigtighed</b>                                       | <b>Ledelsesfokus</b>           | <b>Afængighed af stabile baner af strategiske processer</b> | <b>Strategi som situationbase-ret</b>          | <b>Mulighed for forandring</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Strategi som praksis (SAP)</b> | Praksisser                    | Kontinuerlig proces i form af praksisser | Historisk og lokalt (primært fokus på social og kulturel kontekst) | Aktørers adfærd i aktiviteter  | Høj                                                         | Strategi som situationbase-ret aktiviteter     | Lav                            |
| <b>Dynamiske færdigheder</b>      | Kapaciteter/rutiner           | Kontinuerlig proces i form af rutiner    | Historisk og lokalt (primært fokus på økonomisk kontekst)          | Ledelsens adfærd i processerne | Høj                                                         | Strategisk analyse som unikke og situationelle | Lav                            |

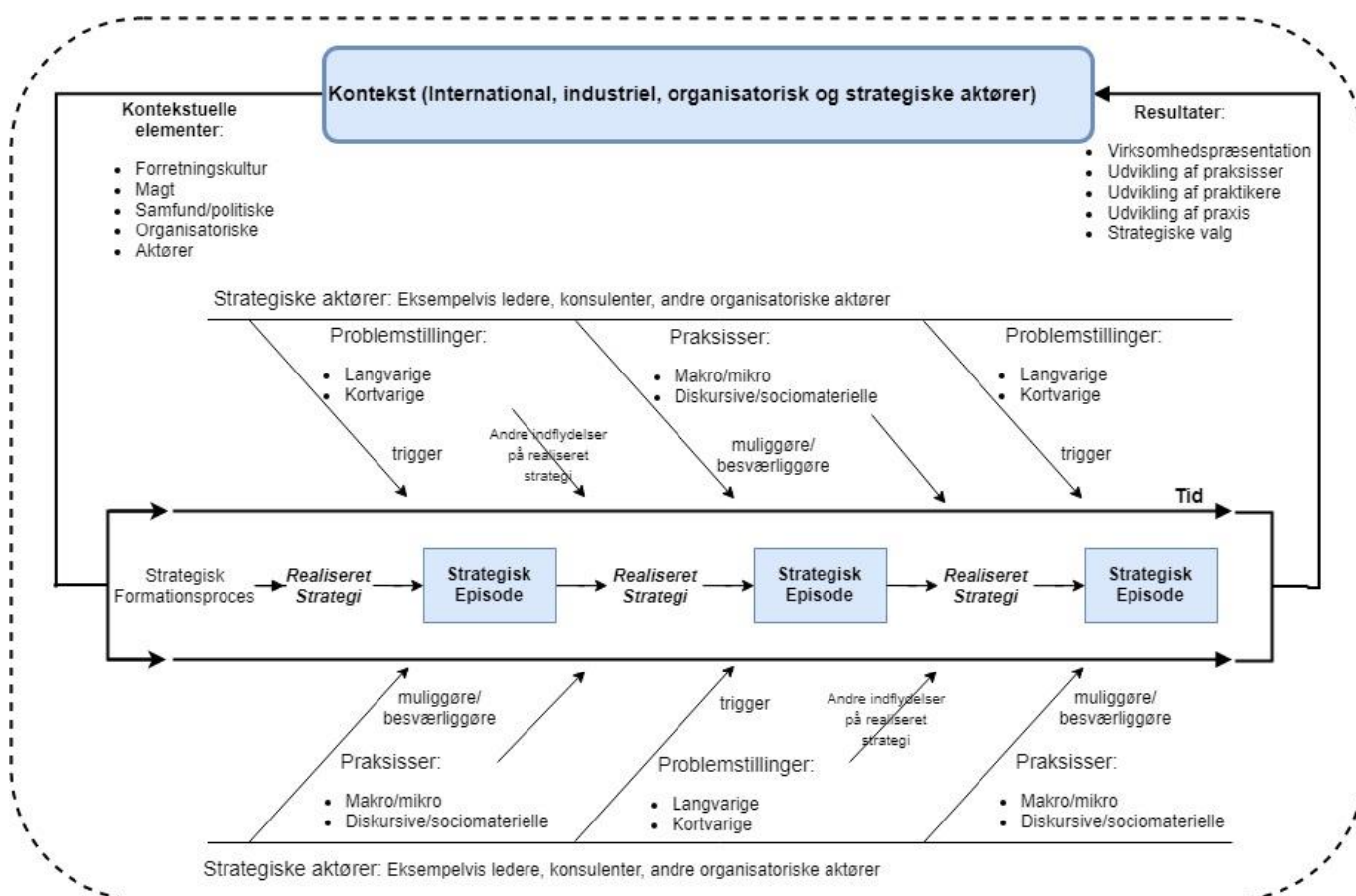
Illustreret og oversat på baggrund af: Regner, 2008: 570

Regner (2008) sætter derved præcedens for en sammensmeltning og sammenligning af konventionel økonomisk strategi, og det praksisbaserede syn. Konventionel strategi er ofte simplificeret, med mål på at lave generaliseringer, mens at SAP anerkender at generaliseringer ofte ikke kan laves, da strategi er afhængig af kontekstuelle elementer, og de aktører der udgør organisationen. For at involvering seriøst kan overvejes indenfor eksempelvis dynamiske færdigheder, så skal synet på de aktører der udfører disse færdigheder ændres, og de strategiske aktørers kompleksitet og diverse værdier anerkendes.

## 6.2 - En model for involvering i det strategiske arbejde

I dette afsnit vil den udvidede model for involvering i det strategiske arbejde blive præsenteret og efterfølgende diskuteret med henblik på at afdække de indgående elementer, som vi i tidligere kapitler har konceptualiseret. Formålet med modellen er at give en illustreret beskrivelse af hvordan vi har suppleret det konventionelle perspektiv med det praksisbaserede perspektiv.

**Figur 6.2 - Udvidet strategi som praksis og proces (SAPP) model**



Sammenlignelig med Burgelman et al. (2018) starter vores model med en strategisk formationsproces, hvor strategi kan være både bevidst eller emergerende. Ændret fra deres model, er vores fokus på de kontekstuelle elementer som blev beskrevet i kapitel 3. De kontekstuelle elementer som blev belyst, var forretningskulturer, magt i form af magtdistancer, samfundsmæssige og politiske elementer, organisatoriske elementer, og de strategiske aktører selv. Disse kontekstuelle elementer påvirker hele den strøm af aktiviteter som danner den kontinuerlige proces.

De strategiske episoder er hvor praksisserne finder sted. Disse praksisser kan være både mikro og makro, og kan enten besværliggøre eller muliggøre, at effektivt strategisk arbejde kan finde sted i episoden. Disse praksisser kan tage mange former og vi anerkender at klassiske strategiske værktøjer er værdifulde og kan anvendes i det strategiske arbejde. Vi kan også anvende mange af de klassiske værktøjer, såsom SWOT, PESTEL, Porters Five Forces osv. Selvom man ikke nødvendigvis kan bruge dem direkte som intenderet, så kan de være værdifulde til at skabe refleksive processer og målrette diskursen. De er meget generelle og nemt gennemskuelige for de strategiske aktører at anvende. Værktøjerne kan benyttes i de strategiske episoder, da de er simplere syn på strategi og let forståelige, hvilket kan bryde nogle af de vidensbarrierer der er mellem de forskellige institutionelle og individuelle niveauer i organisationen. Besværliggørende kontekstuelle elementer, såsom magtdistancer, kan anvendelsen af strategiske episoder også på-hjælpe, ved eksempelvis at indbringe en konsulent der medbringer en diskursiv praksis, der muliggøre kommunikation mellem de hierarkiske lag. En anden fordel ved strategiske episoder, er at de er afkoblede fra de daglige rutiner og strukturer, og dermed praxis, hvilket gør at utilsigtede ændringer, ikke bliver realiseret. De problemstillinger som skal løses i de strategiske episoder, introduceres også af aktørerne, og kan være både langvarige og kortvarige problemer.

Alt hvad der foregår i modellen, er aktiviteter udført af de strategiske aktører. Disse aktører kan være ledere, mellemledere, konsulenter, men også almene medarbejdere. Vores fokus ligger specielt på hvordan disse almene medarbejdere kan involveres i det strategiske arbejde.



## Kapitel 7 - Konklusion

Dette projekt beskæftiger sig med involvering i det strategiske arbejde, og arbejder ud fra følgende problemformulering:

*“Hvordan kan en praksisbaseret strategitilgang supplere det dominante konventionelle perspektiv på strategi og fremme fremtidig strategisk udvikling med henblik på involvering i det strategiske arbejde?”*

Strategi er et bredt og komplekst emne med mange forskellige perspektiver, tanker, konceptualisering, begreber osv. For at forsøge at få en forståelse for dette brede teoretiske felt, blev et litteraturreview anvendt gennem opgaven, hovedsageligt gennem sneboldteknikken, hvor kildelisterne flittigt anvendes, og information akkumuleres, samtidig med at en eller anden form for sammenhæng mellem litteraturen vedligeholdes.

Kontekstuelle elementer blev hurtigt identificeret som et fælles element, som både økonomisk og praksisbaseret teori beskæftiger sig med, men der er et alsidigt fokus på kontekstbegrebet. De kontekstuelle aspekter har en essentiel betydning for involvering i det strategiske arbejde, men vi har identificeret at det er et komplekst emne bestående af flere forskellige elementer i hver af de fire aspekter. Vi har belyst nogle af de markante elementer i de fire aspekter, hvilket indikerer at det strategiske arbejde er kontekstbestemt og derved er det vigtigt at være opmærksom på de kontekstuelle elementer, såsom de historiske konnotationer, kulturmæssige forskelle, samfundsmæssige og politiske krav, indlejrede organisatoriske normer og vaner osv., når man vil involvere strategiske aktører i det strategiske arbejde.

Gennem projektets udarbejdelse blev det hurtigt klart, at mainstream syn på strategi i form af det konventionelle økonomiske perspektiv ikke kunne anvendes, hvis involvering af andre strategiske aktører, end lederne, skulle finde sted. Gennem fordybning i den strategiske litteratur blev forskellige perspektiver på strategi undersøgt: det klassiske, processuelle, evolutionære og systemiske blev belyst. Af disse perspektiver konkluderede vi at det processuelle perspektiv lagde mest op til involvering i det strategiske arbejde og arbejdede videre med procesteori. Indenfor procesteori blev der udvidet på tanker fra Pettigrew, Mintzberg og Van de Ven, hvor Mintzberg bidrog med konceptet om emergerende strategi, og at strategi ikke formuleres, men er en formationsproces. Pettigrew bidrog med et kontekstuel perspektiv, hvor disse kontekstuelle elementer, fik belyst deres

signifikante effekt på strategi. Van de Ven, bidragede med en række forandringsteorier, heriblandt den teleologiske, hvor aktørerne anerkendes som drivkraften bag forandring. Disse procesteoretiske tanker var instrumentelle i konceptualiseringen af strategi som praksis.

Det praksisbaserede perspektiv på strategi har en anden forståelse af strategisk arbejde. Involvering i strategiplanlægningen er ikke længere kun den øverste ledelses, men mellemledere og andre organisatoriske aktører kan også være en del af denne praksis. I 2003 ændrede Whittington synet på de strategiske aktører involveret i det strategiske arbejde. Han anerkender at mellemlederne har en større relevans og potentiel indflydelse på strategiplanlægningen og fordelagtigt kan involveres i strategiplanlægningen sammen med ledelses-eliten og eksterne konsulenter. Hertil argumenterer Johnson et al. (2003) at der er sket et konkurrencemæssigt skift i markedet, hvor der stilles større krav til hurtighed og innovation, og dertil kan en organisatorisk decentralisering medføre at mellemlederne inkluderes i de strategiske beslutninger. Der er indikationer på at hurtighed og innovation derfor vil lede til involvering af flere mellemledere og nogle gange andre organisatoriske aktører ude i organisationens periferi. I 2006 drager Whittington et dybere spadestik ned i praksisteorien, da han præsenterer og uddyber de tre elementer; praksisser, praxis og praktikere. De strategiske praktikere udfører en strøm af aktiviteter, som benytter forskellige praksisser til at forme og konstruere praxis, og denne tankegang opfølges af Jarzabkowski et al. (2007). Det fremtrædende ved disse elementer er, at de strategiske praktikere bliver defineret, som aktører der former konstruktionen af praksis gennem hvem de er, hvordan de agerer, og hvilke ressourcer de trækker på. Dette indikerer et ændret syn på de strategiske aktører, da der ikke længere konkretiseres hvem der kan agere, som strategiske aktører i det strategiske arbejde, hvilket har udvidet synet på involvering i strategi indenfor det praksisbaseret perspektiv.

I 2012 udvider Whittington yderligere elementerne, da han indikerer at praxis er indlejret og operationaliseret i forskellige niveauer lige fra institutionelle til individuelle, hvor der opstår dynamiske interaktioner mellem niveauerne. Der er institutionelle indlejret adfærdscodekser og "mikro" fortolkninger i praxis, som konstruerer situationsbestemte aktiviteter i organisationen, hvilket antyder at forskellige institutionelle og individuelle niveauer involveres og interagerer med hinanden i det strategiske arbejde, hvoraf champions kan forekomme i de sociale systemer på det individuelle niveau. Champions er individualister med evne og påvirkningskraft til at kunne påvirke organisationen og strategiske udfordringer udenfor deres eget umiddelbare operationelle ansvarsområde. De

aktiviteter champions kan anvende er, eksempelvis at påvirke de overordnede holdninger og aktiviteter, forsøge at sikre flere ressourcer osv.

I kapitel 6 har vi lavet en figur 6.2, som er en udvidet model på involvering i det strategiske arbejde. Sammenlignet med tidligere modeller indenfor de to perspektiver, er vores figur mere eksplicit med hensyn til sammenkoblinger mellem dens elementer, især med henblik på de kontekstuelle elementer. Ved at integrere de 'kontekstuelle elementer' og 'resultater' i praksisser dannes der en kontinuerlig strøm af aktiviteter. Ved at supplere de to perspektiver i figuren, har det hjulpet os med at forstå involveringen af de strategiske aktører i det strategiske arbejde. Vores figur understreger potentielle tilbagekoblingseffekter på praksisser såvel som på de strategiske aktører og den måde, hvorpå de anvender praksisser. Selvom elementerne i figuren ikke er nye indenfor perspektiverne, da de har været dokumenteret gennem flere års strategiforskning, så kan de give en udvidet indsigt på involvering i det strategiske arbejde. Økonomiske værktøjer anerkendes også i modellen, som praksisser der kan indgå i de strategiske episoder. Med syn på dette har tidligere forskere, såsom Regner (2008) belyst, at det økonomiske og det praksisbaserede perspektiv på strategi er sammenlignelige, og at de kan supplere hinanden. Forskning indenfor dette område, er dog stadig stærkt begrænset.

Dette undersøgelsesfelt omkring involvering i strategiplanlægningen og det strategiske arbejde er stadigvæk en igangværende undersøgelse og der er behov for yderligere afsløring i forhold til den kompleksitet der vedrører det praksisbaserede perspektiv og det konventionelle perspektiv med henblik på involvering. Vi kan konkludere at den nuværende strategilitteratur på involvering af de strategiske aktører har udviklet sig signifikant gennem de sidste årtier, og der insinueres at den fremtidige udvikling indenfor undersøgelsesfeltet ikke vil stagnere.

## Litteraturliste

- Ackermann, F. & Eden, C., 2010. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Elsevier*, Årgang 44, pp. 179-196.
- Alchian, A. A., 1950. Uncertainty, evolution and economic theory. *Journal of Political Economy*, Issue 58, pp. 211-221.
- Aldrich, H. E., 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Hills: Prentice Hall.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *SAGE publications: Human Relations*, pp. 1125-1149.
- Anon., 2016. If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in Strategic Organization. *Strategic Organization*, 14(3), pp. 270-274.
- Ansoff, H. I., 1965. *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Balogun, J. et al., 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, pp. 175-195.
- Balogun, J. & Johnson, G., 2004. ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND MIDDLE MANAGER SENSEMAKING. *Academy of Management*, Issue 47, pp. 523-549.
- Balogun, J. & Johnson, G., 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization*, 26(11), p. 1573–1601.
- Beer, N. N. a. M., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, Årgang MAY–JUNE 2000 ISSUE, pp. 88-96.
- Berger, P. L. & Luckmann, T., 1999. *Den samfundsskabte virkelighed - En videnssociologisk afhandling*. 2 udgave 3 opslag red. Viborg: Kjeld Brandt.
- Bhaskar, R., 2013. *A Realist Theory of Science*. LONDON AND NEW YORK: British Library Cataloguing in Publication Data.

- Bracker, J., 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 219-214.
- Bryman, A. & Bell, E., 2015. *BUSINESS RESEARCH METHODS*. 3 edition red. Oxford: Oxford University.
- Burgelman, R. A. et al., 2018. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Special Issue Aerticle*, pp. 531-558.
- Chandler, A. D., 1962. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Chen, H., Zeng, S., Lin, H. & Ma, H., 2017. Munificence, Dynamism, and Complexity: How Industry Context Drives Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Årgang 26, pp. 125-141.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. & Schweitzer, J., 2011. *STRATEGY, THEORY & PRACTICE*. Los Angeles: Sage.
- Cotile, T. J., 1968. The location of experince: A manifest of time orientation:. *Department of Social Relations, Harvard University*, Issue 28, pp. 129-149.
- Cyert, R. M. & March, J. G., 1956. Organisational factors in the theory of monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), pp. 44-64.
- Cyert, R. M. & March, J. G., 1963. *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Danmarks Statistik, 2019. *BEFOLKNINGENS UDDANNELSESSTATUS*. [Online] Available at: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/uddannelse-og-viden/befolkningens-uddannelsesstatus> [Senest hentet eller vist den 06 06 2019].
- Dansk Erhverv, 2018. *Danmark er et service- og videnssamfund*. [Online] Available at: <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/analysenotater-2018/analysenotat---danmark-er-et-service--og-videnssamfund.pdf> [Senest hentet eller vist den 06 06 2019].

- Dees, J. G., 2001. The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership/Stanford's Graduate School of Business*, pp. 1-5.
- Drejer, A. & Grabow, J. B., 2016. *Fast Forward strategi*. 1 udgave 2 opslag red. København K: Jurist- og Økonomforbundets Forlag Gothersgade 137 1123 København K.
- Dutton, J. E., 2001. Move That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 716-736.
- Ezzamel, M. & Willmot, H., 2008. Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29(2), p. 191–217.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J., 2000. Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 586-621.
- Floyd, W. S. & Wooldridge, B., 1992. MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT IN STRATEGY AND ITS ASSOCIATION WITH STRATEGIC TYPE: A RESEARCH NOTE. *Strategic Management Journal*, Årgang 13, pp. 153-167.
- Friedman, M., 1953. The methodology of positive economics. I: *Essays in Positive Economics*. Chicago: The University of Chicago Press, pp. 3-43.
- Friis, O., 2012. *Strategy-as-Practice - Involving employees*. Århus: Århus Universitet.
- Fuglsang, L. & Olsen, P. B., 2004. *Videnskabsteori I Samfundsvidenskaberene: På træs af fagkulturer og paradigmer*. 2 udgave red. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Garud, R. & Van De Ven, A. H., 2002. Strategic Change Processes". I: *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications Ltd, pp. 206-231.
- Ghoshal, C. A. B. a. S., 1994. Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*.
- Giddens, A., 1979. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. California: University of California Press.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E., 2010. Strategy as Practice as a research approach. *Research gate*, 17(4), pp. 282-286.

- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Grant, R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-122.
- Hampden-Turner, F. T. a. C., 1993. *The seven cultures of capitalism*. s.l.:Doubleday Business.
- Hampden-Turner, F. T. a. C., 1997. *RIDING THE WAVES OF CULTURE: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd red. London: Nicholas Brealey Publishing Limited (London).
- Hannan, M. T. & Freeman, J., 1988. *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hardy, C. & Thomas, R., 2014. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 52(2), pp. 320-348.
- Hartmann, J. & Vachon, S., 2018. Linking Environmental Management to Environmental Performance: The Interactive Role of Industry Context. *Business Strategy and the Environment*, Årgang 27, pp. 359-374.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, J., 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, Årgang 50, pp. 298-309.
- Henderson, B. D., 1989. The origin of Strategy. *Harvard Business Review*, Issue May-June, pp. 139-143.
- Hendry, J. & Seidl, D., 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 175-196.
- Hollis, M. & Nell, E. J., 1975. *Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neo-Classical Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holst-Mikkelsen, M. & P. F., 2010. *Strategi med mening*. 1 udgave. 4 oplag red. s.l.:Lindhardt og Ringhof forlag.

- Hrebiniak, L. G. & Snow, H. C., 1980. Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 750-759.
- Jarzabkowski, J. & Balogun, J., 2009. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management*, 46(8), pp. 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D., 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), pp. 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S., 2016. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. © *The Author(s) 2015*, 14(3), pp. 248-259 .
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D., 2008. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*., pp. 139-1426.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P., 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), p. 69–95.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R., 2008a. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. © *2008 Sage Publications*, © 2008 Sage Publications(17(4)), pp. 282-286.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R., 2008b. Hard to disagree, mostly. *STRATEGIC ORGANIZATION* , 6(1), p. 101–106.
- Jarzabkowski, P., 2008. SHAPING STRATEGY AS A STRUCTURATION PROCESS. *Academy of Management Journal*, 51(4), p. 621–650.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P. & Smets, M., 2006. Material artifacts: Practices for doing strategy with stuff. *European Management Journal*, 31(1), pp. 41-54.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R., 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 139-178.
- Ketokivi, M. & Castaner, X., 2004. Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), pp. 337-365.



- Knights, D. & Morgan, G., 1990. The Concept of Strategy in sociology: A note of dissent. *SAGE Social science collections*, 24(3), pp. 475-483.
- Knights, D. & Morgan, G., 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*, pp. 251-273.
- Laine, P. M. & Vaara, E., 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), pp. 29-58.
- Laine, P.-M. & Vaara, E., 2015. PARTICIPATION IN STRATEGY WORK. *Cambridge University Press*, pp. 616-631.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Andrew, V. H. V. d., 2013. PROCESS STUDIES OF CHANGE IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT: UNVEILING TEMPORALITY, ACTIVITY, AND FLOW. *Academy of Management Journal*, Issue 1, pp. 1-13.
- Langley, A. & Tsoukas, H., 2010. Introducing "Perspectives on Process Organization Studies". I: *Introducing "Perspectives on Process Organization Studies"*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-26.
- Lindholm, C. E., 1959. The science of muddling through. *Public Administration Review*, Issue 19, pp. 79-88.
- Luhmann, N., 2009. *SOCIALE SYSTEMER*. 1 udgave 3 opslag, er oversat fra tysk red. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lægaard, J. & Vest, M., 2016. *Strategi i vindervirksomheder*. 5 udgave red. Jyllands-Postens Forlag: s.n.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Niemiec, R. M., 2017. Using Public Crowds for Open Strategy Formulation: Mitigating the Risks of Knowledge Gaps. *Long Range Planning*, pp. 397-410.
- Mantere, S., 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi)*, Årgang Vol 3(2);, pp. 157-184.
- Mantere, S., 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), pp. 294-316.

- Mantere, S. & Eero, V., 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), pp. 341-358.
- March, J. G. & Simon, H. A., 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- McCabe, D., 2009. Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Copyright © The Author(s), 2009.*, 17(2)(151–175).
- Merton, R. K., 1968. *Social Theory*. London: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc..
- Mintzberg, H., 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Issue 24, p. 934–948.
- Mintzberg, H., 1979. An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, Issue 24, p. 582–589.
- Mintzberg, H., 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Issue July-August, pp. 65-75.
- Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free press.
- Mintzberg, H. & McHugh, A., 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), pp. 160-197.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Issue 6, pp. 257-272.
- Mirabeau, L., Maguire, S. & Hardy, C., 2017. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *SPECIAL ISSUE ARTICLE*.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nohria, N. & Beer, M., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-June Issue.
- Nohria, N. & Beer, M., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-June Issue. pp. 1-10.
- Nohria, N., Joyce, W. & Roberson, B., 2003. What really works. *Harvard Business Review*, Årgang July 2003 Issue, pp. 1-13.

Norrborn Vinding, 2014. *A BRIEF INTRODUCTION TO LABOUR AND EMPLOYMENT LAW IN DENMARK*. [Online]

Available at: [https://norbomvinding.com/media/1147/nv\\_setting-up-in-denmark.pdf](https://norbomvinding.com/media/1147/nv_setting-up-in-denmark.pdf)  
[Senest hentet eller vist den 06 06 2019].

O'Toole, W. B. a. J., 2000. Don't Hire the Wrong CEO. *Harvard Business Review*, Årgang MAY–JUNE 2000 ISSUE, pp. 170-218.

Paroutis, S. & Pettigrew, A., 2007. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), pp. 99-135.

Pelikan, P., 1989. Evolution, economic competence and the market for corporate control. *Journal of Economic Behaviour and organizations*, Issue 12, pp. 279-303.

Penrose, E. T., 1952. Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42(5), pp. 804-819.

Pettigrew, A. M., 1973. *The plotics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.

Pettigrew, A. M., 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.

Pettigrew, A. M., 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Issue 13, p. 5–16.

Pettigrew, A. M., 1997b. The double hurdles for management research. In Clarke, T. (ed.), *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of D.S. Pugh*. London: Dartmouth Press, p. 277–296.

Planning, L. R., 2006. Completing the Practice Turn in Strategy. *Organization Studies*, 27(5), pp. 613-634.

Porter, M. E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Issue March-April.

Porter, M. E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. I: *How Competitive Forces Shape Strategy*. London: © Macmillan Publishers Limited, pp. 133-134.

Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- Porter, M. E., 1996. What is Strategy. *Harvard Business Review*, Issue November/December.
- Porter, M. E., 1996. *What is Strategy*. 1 red. London: British Library Cataloguing in Publication data.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Issue January, pp. 79-93.
- Poulfelt, F., 2002. Når ledelse bli'r strategisk! - Ledelse & Erhvervsøkonomi. pp. 5-12.
- Quick, K. S. & Feldman, M. S., 2011. Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), p. 272 –290.
- Quinn, J. B., 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: R.D. Irwin.
- Reckwitz, A., 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* , 5(2), p. 243–263.
- Regnér, P., 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 17(1), pp. 62-94.
- Regnér, P., 2008. Strategy-as-practice and dynamic. *Human Relations*, 6(4), p. 565–588.
- Ridley, D., 2012. *The Literature Review*. 2nd Edition red. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Rouleau, L., 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day\*. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1413-1441.
- Rouleau, L. & Balogun, J., 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), pp. 954-983.
- Sagie, A. & Koslowsky, M., 2000. Participation and Empowerment in Organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(1), pp. 37-38.
- Schutz, A., 2005. *Hverdagslivets Sociologi*. 2 udgave, Oversat af Malene Sejer Larsen red. København: Hans Reizels Forlag.
- Seid, D. & Werle, F., 2017. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, pp. 1-48.

Sewell, W. H., 1992. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, Issue 98, p. 1–29.

Sloan, A. P., 1963. *My Years with General Motors*. London: Sedgewick & Jackson.

Sminia, H., 2009. Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), p. 97–125.

Smith, P., Callagher, L., Crewe-Brown, J. & Siedlok, F., 2018. Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable. *M@n@gement*, 21(1), pp. 646–666.

Spee, A. P. & Jarzabkowski, P., 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), pp. 223–232.

Spee, P. A. & Jarzabkowski, P., 2011. Strategic Planning as Communicative Process. *Organization Studies*, 32(9), p. 1217 –1245.

Suchman, M. C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571–610.

Sztompka, P., 1991. *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. 1 red. Chicago: University Of Chicago Press.

Tavakoli, A., Schlagwein, D. & Schoder, D., 2017. Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *Journal of Strategic Information Systems*, Årgang 26, pp. 163–184.

Teulier, R. & Rouleau, L., 2013. Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management*, Årgang 13, pp. 308–337.

Undervisningsministeriet, 2007. *Danmark som vidensamfund- mod nye mål og udfordringer*. [Online]

Available at: <http://static.uvm.dk/publikationer/2007/livslanglaering/kap02.html>  
[Senest hentet eller vist den 06 06 2019].

- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S., 1995. EXPLAINING DEVELOPMENT AND CHANGE IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510-540.
- Vila, J. & Canales, J. J., 2008. Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41(3), pp. 273-290.
- Vaara, E. a. W. R., 2012. Strategy as Practice: taking social practices seriously. *Academy and Management Annals*, 6(1), pp. 285-336.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H., 2004. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), pp. 1-35.
- Wagner, J. A. & Gooding, R. Z., 1987. Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3), pp. 524-541.
- Whitley, R. D., 1991. The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), pp. 1-28.
- Whitley, R. D., 1999. *Divergent Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R., 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), pp. 731-735.
- Whittington, R., 2001. *What is Strategy - and does it matter*. 2. red. London: Thomas Learning.
- Whittington, R., 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *STRATEGIC ORGANIZATION*, 1(1), pp. 117-125.
- Whittington, R., 2006. Completing the Practice Turn in Strategy. *Organization Studies*, 27(5), p. 613–634.
- Whittington, R., 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)*, Årgang 28(10), p. 1575–1586.
- Whittington, R. & Caillaet, L., 2008. The Crafts of Strategy Special Issue Introduction by the Guest Editors. *International Journal of Strategic Management*, Årgang 41, pp. 241-247.

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B., 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, Årgang 22, p. 531–544.

Wilks, S., 1990. The embodiment of industrial culture in bureaucracy and management. I: S. Clegg & S. G. Redding, red. *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: DeGruyter.

Williamson, O. E., 1991. Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, Issue 12, pp. 75-94.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W., 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), pp. 1190-1221.