

## ***Improvisation som ledelsesform***

af

Michael Cotta-Schønberg  
Copenhagen Business School (CBS)

Lang version af artikel trykt i "Kommunikation erstatter transport" redigeret af Erland Kolding Nielsen, Niels Christian Nielsen, Steen Bille Larsen og Sofie Lene Bak



Copenhagen Business School Library | Working Papers 2005-1



**Copenhagen Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN I KØBENHAVN

## Oversigt

- 1 Indledning
- 2 Overblik over litteraturen
  - 2.1 Generelt overblik
  - 2.2 Ikke-organisatorisk improvisation.
  - 2.3 Organisatorisk improvisation
    - 2.3.1 Definition
    - 2.3.2 Former
      - 2.3.3 Årsager
      - 2.3.4 Faktorer
      - 2.3.5 Måling
      - 2.3.6 Beslægtede begreber
        - 2.3.6.1 Strategi
        - 2.3.6.2 Intuition
        - 2.3.6.3 Innovation
        - 2.3.6.4 Kreativitet
- 3 Ledelsesimprovisation
- 4 Cases
  - 4.1 Honda trænger ind på det amerikanske motorcykelmarked
  - 4.2 Københavns Havn bliver cruisehavn
  - 4.3 Svitzer bjerger Magnus Jensen (KGH)
  - 4.4 Asani går ind i blondeproduktion
  - 4.5 Magneto (Bosch) får ny organisationsstruktur
  - 4.6 Den danske Irak-styrke satser på irakisk konfliktløsningskultur
  - 4.7 Handelshøjskolen køber sit første bibliotekssystem
  - 4.8 Det kongelige Bibliotek bliver national kulturdiamant
  - 4.9 Danmarks Tekniske Videncenter integrerer nyt fagligt område
- 5 Konklusion
- 6 Bibliografi

*Improvisation may be a tacit, taken-for-granted quality in all organizing that we fail to see because we are distracted by more conspicuous artifacts such as structure, control, authority, planning, charters and standard operating procedures. (Karl E. Weick)*

*Generations of writers on the art of management have recognized that practicing managers rely heavily on intuition. (Daniel J. Isenberg)*

## 1. Indledning

Forestillingen om det store velordnede univers, hvor kosmos regerer over kaos, og hvor alting flyder fra nogle få overordnede principper - helst eet, muligvis to - udøver stadig en mægtig fascination på menneskesindet. Med rette, naturligvis, selvom vi i det postmoderne mellemrum et øjeblik kunne komme i tvivl.

Få institutioner er i lige så høj grad som biblioteker afhængige af orden og kontrol. Selve bibliotekets grundfunktion kræver minutiøs orden. En bog, der er fejlplaceret i systemet, er en tabt bog, det ved vi alle. Netop bibliotekernes historiske kompetence med henblik på at ordne informationsressourcer på måder, der gør dem lettilgængelige for brugerne, opfattes af mange som bibliotekernes billet til den kommende informationsorden.

Ordning og orden med deres korrelater af kontrol og planlægning er derfor ikke tilfældige biprodukter af bibliotekernes virksomhed, men hører til selve deres væsen.

Det Kongelige Bibliotek er et smukt eksempel. Tilbage til sin oprindelse var bibliotekets funktion helt afhængig af et opstillingsystem, der var forståeligt for datidens mennesker, og som blev kodificeret af Moldenhawer i begyndelsen af 1800-tallet med udgangspunkt i videnssystemet, således om det dengang tog sig ud ved universitetet i Göttingen. Behovet for en enstrengt intellektuel struktur, der kan bruges som grundplan for den fysiske opstilling af bøger er blevet mindre vigtig i edb-alderen, men den er stadig vigtig i biblioteker med åbne samlinger, og det er selvfølgelig under alle omstændigheder stadig afgørende, at bøgerne faktisk står hvor de skal.

Ellers er fokus for mange biblioteker i de senere år i høj grad blevet rettet mod ordentlig ressourceanvendelse og ordentlig udviklingsplanlægning.

Også her er Det kongelige Bibliotek på flere måder et foregangsbibliotek, senest med den konsekvent anvendelse af Balanced Scorecard-metoden - som en del kolleger dog nok mener er nærmest over-ordentlig.

Det er ingen hemmelighed, at genstanden for nærværende festskrifthyldelse, overbibliotekar Karl Krarup, i høj grad har bidraget til Det kongelige Biblioteks stringente strategiske planlægning og dets arbejde med ressource- og kvalitetsstyring.

Det er derfor ikke uden en vis maliciøs fornøjelse, at jeg har valgt at bidrage til dette festskrift med en artikel om Improvisation som ledelsesform. Ikke fordi Karl ikke er glimrende i stand til at improvisere, når han skal, men fordi det er en intellektuel fornøjelse i sig selv at prøve at bringe nogen uorden i en stringent mands velordnede tankeunivers.

En mere lødig motivering udspringer dog af det arbejde, som jeg igennem årene - i egenskab af bibliotekschef - har haft med strategi og planlægning. I mit arbejde med planlægning, ordning og strategi måtte jeg konstatere, at der til stadighed var een stor ting, der ikke endegyldigt ville lade sig indordne i denne bestræbelse. Det var virkeligheden, den stadigt skiftende og uforudsigelige virkelighed.

Da jeg engang for 5-6 år siden blev ført til Karl Weicks skrifter, traf det min planlægningstyngede hjerne som et lynnedslag at man ikke kan bruge strategi til at planlægge fremtiden, men kun til at forstå fortiden, og at man kan erstatte strategi med improvisation og selvtillid.

Selvom jeg ikke er enig med Karl Weick, har mødet med hans ideer ført mig til at fundere over dette andet end strategi, orden, kontrol og planlægning, som er nødvendigt i ledelsens møde virkeligheden: det vil sige improvisation, der grundlæggende er nødvendig fordi vi kun kan planlægge vores respons på virkeligheden, men ikke virkeligheden selv. Heldigvis.

Som man vil se af det følgende afsnit er litteraturen om organisatorisk improvisation og ledelsesimprovisation ret sparsom. Som forskningsemne er emnet da også behæftet med særlige metodemæssige problemer: efter sin natur som uplanlagt fænomen egner det sig ikke til planlagt empirisk forskning. Hertil kommer, at en del chefer naturligt er tilbøjelige til at se deres handlinger som resultat af rationelt planlagte beslutninger (Crossen & Sorrenti 2002, p. 37). Endvidere er de næppe særligt tilbøjelige til at stille deres egne improvisationer til offentlig beskuelse, fordi disse - ligeledes efter sagens natur - ikke nemt lader sig underkaste den rationelle analyse, der normalt opfattes som en nødvendig forudsætning for ledelsens beslutninger.

I min beskæftigelse med emnet ledelsesimprovisation har det derfor slået mig, at ikke blot er litteraturen derom ret mager, men der mangler i høj grad empirisk funderet stof om emnet. Jeg har derfor fundet det nyttigt at bidrage til emnets behandling ved at samle og analysere forskellige cases, der belyser chefers improvisatoriske handlinger.

For en god ordens skyld præciserer jeg, at jeg ikke betragter dette arbejde som et forskningsarbejde, men som en ledelsespraktikers bidrag til et relativt uudforsket ledelsesproblem.

## 2. Overblik over litteraturen

### 2.1 Generelt overblik

I bibliografien gives en oversigt over den litteratur jeg har kunnet finde om emnet organisatorisk improvisation. I den sparsomme litteratur fremtræder to markante udgivelser. Den første er et temanummer af det indflydelsesrige tidsskrift *Organization Science* fra 1998 med en række artikler om jazz som metafor for organisatorisk improvisation (Jazz 1998). Den anden er en antologi fra 2002 af en række vigtige artikler om organisatorisk improvisation samlet og udgivet af Ken N. Kamoche, Miguel Pina A. da Cunha og Joao Vieira da Cunha, der selv er aktive forskere på området (Kamoche, Cunha, Cunha 2002).

Det meste af den bibliograferede litteratur omhandler organisatorisk improvisation i bred forstand.

Et par systematiske, generelle artikler stammer fra ovennævnte Kamoche, Cunha, og Cunha, samt fra Mary Crossan (Crossan et al. 1996; Crossan 1997; Crossan 1998; Crossan & Sorrenti 2002). Som man vil se, har jeg i høj grad benyttet disse artikler i den efterfølgende fremstilling.

Andre - og ikke få - artikler især af de amerikanske organisationsforskere Karl E. Weick og Mary Jo Hatch behandler organisatorisk improvisation på grundlag af jazzmusik som generel metafor for improvisation (Weick, 1989; Weick 1992; Hatch 1997; Weick 1998; Hatch 1999). Den har klart påvirket en række andre arbejder på (ex. Crossan 1997; Perry 1991; Perry 1994; Eisenhardt 1997b). Jeg har dog tilladt mig at gå uden om den, dels fordi jazz-metaforen ikke er velegnet som indfaldsvej til temaet om netop lederens improvisationer, dels fordi der er tvivl om metaforens nytte for organisatorisk improvisationsforskning generelt. I deres review af improvisationsforskning skriver Cunha, Cunha og Kamoche herom: "Metaphor is an important instrument of knowledge-building, but its use is dangerous when the area of research has passed its birth stage, when there is still no ground for empirical research ... Our first goal in pursuing this review is to argue for metaphor to be gradually replaced by other research methods, fitter to a more mature body of knowledge, as organizational improvisation appears to be nowadays" (Cunha, Cunha & Kamoche 2002, pp. 97-98, 132; også Crossan & Sorrenti, 2002, p. 37, 46). Og som en anden forsker siger det ligeud: "Jazz is not everyone's cup of tea" (Orlikowski & Hofman 1997, p. 21). Dette gælder også for denne forfatter.

Udover de generelle arbejder om organisatorisk improvisation har nogle forskere beskæftiget sig med organisatorisk improvisation i forbindelse med enkelttemaer som produktudvikling og markedsføring (Moorman & Miner 1998a, 1998b; Miner, Bassoff & Moorman 2001), implementering af informationsteknologi (Faia-Correia 2003) og teknologisk forandringsledelse (Orlikowski 1996; Orlikowski & Hofman 1997). Enkelte artikler omhandler improvisation i offentlig forvaltning (Sharkansky 2000; Fitzpatrick 2002), og enkelte andre fokuserer på emnet organisatorisk improvisation og kultur (Aram & Walochik 1996; Sharkansky 2000).

Med hensyn til lederens egne improvisatoriske handlinger findes der kun en enkelt artikel af John D. Aram og Krista Walochik om spanske ledes improvisation (Aram og Walochik 1996). I et vist omfang dækkes emnet implicit i en række af de ovennævnte arbejder, men det

må konstateres, at litteraturen om ledelsens improvisatoriske aktivitet er temmelig sparsom.

## 2.2 Ikke-organisatorisk improvisation

Improvisation er naturligvis ikke primært et organisatorisk begreb.

Etymologisk (latin) betyder det noget som ikke er forudset (im-pro-visus), og ordet improvisation har udviklet sig herfra som betegnelse for en uforudset, uplanlagt handling. Det er problematisk at inkludere "spontaneitet" i dette begreb, fordi en del improvisation ikke sker på "improvisatørens" egen foranledning (sponte sua), men som reaktion på en ekstern hændelse.

Som "teknik" anvendes det i mange andre sammenhænge end organisatoriske, f.eks. psykoterapi, medicinsk diagnose, militære træfninger (Weick 2002).

De klassiske anvendelser, som har inspireret forskningen om organisatorisk improvisation, er imidlertid fra kunsten, nærmere betegnet fra musik og teater (Fitzpatrick 2002, p. 641-643):

I musikken har improvisation været anvendt siden oldtiden, og den har påvirket vestlig klassisk musik i de sidste 1000 år. I middelalder og renaissance arbejdede musikerne uden noder og spillede deres musik enten efter hukommelsen eller som improvisation. Tidligere noder gav faktisk vejledning m.h.t. improvisation (ekstemporisering). Mod slutningen af det 19. århundrede var improvisation ved at uddø som musikalsk teknik i den klassiske musik som et resultat af fokusering på "Werktreue", men den overlevede i ungarsk zigøjnermusik, spansk flamenco og irsk folkemusik. Den blev for alvor genoplivet i jazzmusikken i 1960'erne og 70'erne, og flere moderne komponister anvender den nu som en integral del af deres kompositioner.

Også i teatret har improvisation rødder langt tilbage. I middelalder og renaissance drog omvandrede commedia dell'arte grupper rundt til byer og markedspladser og opførte improviserede satirer over lokale problemer og situationer. Komedien blev opført omkring et etableret scenario, men udviklet efter cues mellem skuespillerne indbyrdes og mellem skuespillerne på den ene side og tilskuerne på den anden. En række etablerede figurer repræsenterede velkendte sociale typer, f.eks. Il capitano - kaptajnen - en karikatur af den professionelle soldat, fejd men pralende. Ligesom i musikken fik improvisation en renaissance i teatret (og i dansen) i 60'erne og 70'erne som del af en bevægelse væk fra traditionelle former. I dag er improvisation et veludviklet redskab til at undervise i skuespillerkunst, bevægelse og dans, og utallige grupper verden over arbejder systematisk med improvisation som kreativ, kunstnerisk og terapeutisk udtryksform. "Spontaneity creates an explosion that for the moment frees us from handed-down frames of reference, memory choked with old facts and information and undigested theories and techniques of other people's findings" (Viola Spolin).

(Se også Crossan & Sorrenti 2002, p. 38 ff.; Crossan et al. 1996, p. 25-29)

## 2.3 Organisatorisk improvisation

### 2.3.1 Definition

Cunha, Cunha og Kamoche giver en omfattende oversigt over tidligere definitioner af organisatorisk improvisation (Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 98-107) (se også Moorman & Miner 1998b, p. 699-703).

De to vigtigste formelle definitioner er givet af henholdsvis Mary Crossan og Marc Sorrenti (2002) og af Christine Moorman og Anne S. Miner (1998a, 1998b).

Crossan og Sorrenti's definition fra 1997 lyder således: "Improvisation [is] intuition guiding action in spontaneous way" (Crossan & Sorrenti 2002, p. 29). De refererer også til andre definitioner, som de dog eksplicit siger, at de ikke fuldt ud kan gå ind for, nemlig: a) "The notion that intuition incorporates creation and execution at the same time"; b) "[Improvisation] is imagination guiding action in an unplanned way; c) [Improvisation] is the ability to "make do with available resources", i.e. Weick's begreb om organisatorisk "bricolage", d.v.s. kombination af tidligere adskilte situationselementer. (Weick 1998a). I deres definition fokuserer Crossan og Sorrenti således på to definatoriske elementer: intuition og spontaneitet, medens de nedtoner elementerne samtidighed mellem ide og handling samt bricolage.

Modsat Crossan og Sorrenti fokuserer Moorman og Miner i deres definition på samtidighed imellem ide og handling: "Improvisation [is] ... the degree to which composition and execution converge in time" (Moorman & Miner 1998b, p. 698).

I deres egen definition søger Cunha, Cunha og Kamoche at samle disse forskellige definatoriske temaer således: "[Improvisation is] action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources (2002, p. 99)". Ved "action as it unfolds" forstår forfatterne, at improvisationen er "deliberate", "extemporaneous", "occurring during action". Ved "drawing on available material, cognitive, affective and social resources" forstås generelt bricolage (Weick 2002; se også Moorman & Miner 1998b, p. 705). Materielle ressourcer er alle de ressourcer, som ligger uden for det individuelle og organisatoriske sociale system (informationssystemer, finansielle ressourcer, bygninger m.v.). Kognitive ressourcer er det sæt af mentale modeller, som de individuelle medlemmer af organisationen har. De affektive ressourcer dækker det emotionelle ressourceaspekt, medens de sociale ressourcer er de sociale strukturer, som forbinder medlemmer af organisationen.

Denne definition samler på den ene side en række temaer, der går igen i de tidligere definitioner, men til gengæld er den muligvis blevet så generel, at den mister definatorisk skarphed og prægnans.

### 2.3.2 Former

Organisatorisk improvisation antager forskellige former (Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 107-108).

M.h.t. *grader af improvisation* kan man skelne imellem forskellige grader på et kontinuum, der spænder fra pludselige handlinger til gennemplanlagte handlinger. Disse sidste falder naturligvis uden for de definitioner af improvisation, som primært baserer sig på samtidighed imellem ide og udførelse.

Weick skelner - med udgangspunkt i jazzmetaforen - imellem organisatoriske handlinger på fire niveauer af hvilke det første er "Interpretation" med høj grad af planoverholdelse, det andet "Embellishment", det tredje "Variation" og det fjerde egentlig "Improvisation" med radikale overskridelser af planrammerne (Weick 2002). Cunha, Cunha og Kamoche kritiserer den opfattelse, at kun radikal planoverskridelse skulle være improvisation. De henviser til tidligere forskning, som viser, at improvisation i form af små afvigelser fra planerne kan have en væsentlig kumulativ effekt. (Se også Moorman & Miner 1998b, p. 703).

Med hensyn til *typer af improvisation* skelnes der i litteraturen imellem individuel improvisation og kollektiv improvisation (se også Moorman & Miner 1998b, p. 703).

En anden typologi skelner imellem produktimprovisation og procesimprovisation.

En tredje skelner imellem adfærdsimprovisation og kognitiv improvisation.

En fjerde skelner imellem "vision-based" improvisation, i hvilken handlinger improviseres inden for en given strategisk intention, og "opportunity-based" improvisation, i hvilken handlinger improviseres med henblik på at finde det størst mulige antal af strategiske muligheder (Perry 1991).

En femte, der er særlig relevant i denne sammenhæng, baserer sig på den organisatoriske agents placering i organisationen. På dette grundlag skelnes der imellem medarbejderimprovisation og lederimprovisation. Den sidste bør formentlig underopdeles i chefimprovisation, der er genstand for denne artikel, og mellemliderimprovisation.

Betydningen af medarbejderimprovisation understreges i forskellige empiriske studier af teknologisk udvikling, f.eks. af Wanda Orlikowski. Hun skriver om en bestemt teknologisk udviklingsproces i softwarevirksomheden, Zeta: "The transformation, while enabled by the technology, was not caused by it. Rather, it occurred through the ongoing, gradual, and reciprocal adjustments, accommodations, and improvisations enacted by the CSD members." (Orlikowski 1996, p. 69)

I biblioteker er medarbejderimprovisation i udpræget grad improvisation i den direkte lånerkontakt eller i procesfunktioner. Gennem små improvisatoriske handlinger, der bliver til handlingsmønstre, kan medarbejdere udvikle praksis, der afviger fra gældende regler, enten fordi disse ikke omfatter nye situationer, eller fordi de er u hensigtsmæssige: Når den nye praksis opfanges af organisationen, medfører det ændringer ofte af mere minutiøs karakter, men ikke derfor uden væsentlig kumulativ virkning. Som eksempel kan nævnes, da katalogiseringsmedarbejdere ved Handelshøjskolens Bibliotek (Kbhvn.) på eget initiativ begyndte at indførte url-adresse i katalogposter for dokumenter, som også fandtes på web'en. Denne nye praksis blev senere opfanget af "systemet" og gjort til generelt princip som redskab for en udvikling af katalogen fra registrant over bibliotekets bøger til en indgang til alle relevante informationsressourcer.



### 2.3.3 Årsager

Ifølge Cunha, Cunha og Kamoche improviserer en organisation, når den oplever en uventet hændelse, som den ikke har en på forhånd fastlagt handlingsplan eller script for, og som kræver hurtig handling. Organisationen må opleve hændelsen som betydningsfuld og som inden for organisationens eget aktionsfelt.

I forhold til omverden opstår improvisationsbehovet som følge af et uventet mismatch mellem de planlagte, forventede vilkår og de aktuelt oplevede vilkår. I forhold til organisationen selv opstår mismatchet enten i forbindelse med en ny vision for organisationen eller af defekter i dens mentale modeller. En sådan defekt kan bestå i manglende eller nedsat evne til at opfange de input fra omverden, som ikke svarer til organisationens forventninger.

Behovet for hastighed kan enten have interne årsager, som f.eks. uforventede milepæle i et projektforsløb, eller årsager i omverden, f.eks. turbulent forretningsmiljø præget af hurtig produktudvikling og høj konkurrence, jvf. mobiltelefonindustrien.

Mismatchet kan både opleves som en trussel eller som en mulighed (opportunity).

Såvidt Cunha, Cunha og Kamoche (2002, p. 111-115).

Til denne definition bemærkes følgende: Som central vurderes den uventede hændelse, for hvilken der ikke foreligger et planlagt organisatorisk respons. For så vidt angår hastighed er dette et relativt begreb, og forskerne er ikke enige om hvor afgørende det er for improvisationsbegrebet (jvf. ovenfor). Endelig ses det ikke, at begrebet mismatch er velegnet til at afspejle kvaliteten i en situationen hvor en organisation reagerer hurtigt på en ny positiv udfordring. Derimod er det interessant at se, at den relevante caselitteratur let lader sig opdele i cases vedrørende improvisationer, der følger af pludseligt opståede trusler, som skal afværges, og improvisationer, der følger af pludseligt opståede positive muligheder, som skal gribes i flugten.

### 2.3.4 Faktorer

En række faktorer påvirker organisationens evne til improvisere.

Cunha, Cunha og Kamoche (2002, p. 115-124) peger på følgende:

En *eksperimenterende organisationskultur* fremmer den organisatorisk improvisationsevne. Den opstår på grundlag af et sæt af værdier og holdinger, som er positive over for handling og eksperimenteren. Interessant nok er et af de redskaber, som en organisation kan anvende for at udvikle en eksperimenterende kultur, belønning af medarbejdere på grundlag af kompetente fejltagelser, det vil sige fejltagelser der beror på nye ideer og ikke på fejlagtig udførelse (jvf. også Crossan & Sorrenti 2002, p. 45-46).

En anden faktor er organisationens *struktureringsgrad*. Jo mindre organisationen er formelt

struktureret, jo mere improvisationsegnet vil den være. Forskerne diskuterer i den forbindelse om betydningen af organisationens kontrolmekanismer. Nogle som Mintzberg og Weick mener, at de improvisationsfremmende integrative mekanismer i en organisation fungerer bedst i sammenhæng med tredje grads kontrolmekanismer, d.v.s. indirekte kontrol via organisationskultur eller ideologi. Cunha, Cunha og Kamoche refererer dog til ny forskning om organisatorisk kontrol, som synes at vise, at improvisation også kan forekomme i organisationer præget af første grads og andengrads kontrolsystemer, henholdsvis direkte supervision og standardisering. Det afgørende er synligheden af disse systemer - stærkt synlige kontrolsystemer hæmmer kreativitet og dermed improvisation. Mindre synlighed kan f.eks. udvirkes igennem delegering af supervision fra overordnede til kolleger og fokus på koordinering frem for kontrol.

En tredje faktor er **organisatorisk hukommelse**. En stærk organisatorisk hukommelse og en højt udviklet beskrivelse af rutineprocedurer kan hæmme improvisation (Moorman & Miner 1998b). I deres undersøgelse af organisatorisk improvisation og organisatorisk hukommelse skelnede Moorman og Miner imellem organisationens procedurehukommelse (hvordan ting gøres) og dens deklarative hukommelse ("memory for facts, events, or propositions"). De fandt, at jo højere niveauet for organisationens procedurehukommelse og deklarative hukommelse er, jo større er sandsynligheden for at improvisation vil føre til sammenhængende og hurtig handling. Med hensyn til improvisationens indhold eller niveau af nyhed (novelty) har de to former for hukommelse forskellig virkning: høj procedurehukommelse fører til lavt nyhedsindhold, medens høj deklarativ hukommelse fører til højt nyhedsindhold (Moorman & Miner 1998b, p. 708-711). Andre forskere har dog i en undersøgelse af improvisation i edb-industrien fundet, at virksomheder med veletablerede rutineprocedurer improviserer i højere grad end andre. Cunha, Cunha og Kamoche forklarer dette med henvisning til jazzmetaforen: en organisations procedurehukommelse kan opfattes som svarende til en node, som de organisatoriske improvisatører kan ændre (embellish) undervejs (2002, p. 118). En mindre metaforisk forklaring kunne være, at etablerede rutineprocedurer fungerer som et sæt af "byggeklodser", der kan indgå i og kombineres på forskellig måde i improvisatoriske situationer (jvf. ovenfor om de materielle ressourcer for improvisation og Weicks bricolagebegreb).

Andre faktorer, som nævnes af Cunha, Cunha og Kamoche er organisationens **lederskab**, **medarbejderkarakteristika**, **informationsflow** (se også Moorman & Miner 1998a). Hertil kommer **tekniske færdigheder** og **gruppedynamik** samt **ekstern struktur**, som nævnes af Crossan & Sorrenti (2002, p. 42-44)

To artikler beskæftiger sig med **national kultur** som faktor, der påvirker ledelsesimprovisation.

Den ene, af John D. Aram og Krista Walochik undersøgte spanske chefers improvisationsmønster som betinget af spanske kulturelle værdier (Aram & Walochick 1996). Undersøgelsen havde form af strukturerede dybdeinterviews med 10 spanskere ledere fra forskellige typer af virksomheder og organisationer. Selvom respondenterne ikke direkte blev spurgt herom, fremhævede de samstemmende improvisation som den grundlæggende karakteristik ved spansk ledelsesstil

En høj grad af individualisme og personlig uafhængighed blev opfattet som specifikke spanske kulturelle værdier og som afgørende for udvikling af en improviserende spansk

ledelsesstil. Spansk behov for spontaneitet og vægt på tillid blev opfattet som hæmmende for udvikling af en rationel metodisk tilgang til beslutningstagning. Endelig nævnes det, at formaliseret ledelse kræver en højere grad af tålmodighed med systemer og langtidshorisont end sædvanligt i spansk kultur.

De spanske ledere var selv opmærksomme på problemerne forbundet med denne improvisationsprægede tilgang til ledelse. En af dem skulle - interessant nok - være at spanske organisationer er dårligt rustede til at håndtere uforudsete begivenheder!

Det er vanskeligt at vide, hvor repræsentativ for spanske ledere en undersøgelse baseret på ti personer kan være, men det er under alle omstændigheder interessant, at de interviewede personer selv så en klar sammenhæng mellem spanske kulturelle værdier og en improvisationsorienteret ledelsesform.

Den anden artikel af Ira Sharkansky (2000) forklarer improvisatorisk adfærd hos ledere i den israelske offentlige forvaltning med kulturel prægning igennem det jødiske folks historie i diasporaen, hvor overlevelse ofte afhang af evnen til at handle hurtigt, med begrænsede ressourcer, under hårde, omskiftelige og usikre vilkår. Hertil kommer de barske vilkår, som de zionistiske pionerer måtte leve under, det golde, uopdyrkede land, fjendtlige naboer, og restriktioner pålagt af englænderne.

Disse to artikler behandler næppe kulturbegrebet seriøst som forskningsmæssig uafhængig variabel, men de afspejler formentlig en kulturel selvforståelse, som i sig selv er interessant.

### **2.3.6 Måling**

Organisationsforskere på improvisationsområdet vil selvfølgelig gerne kunne måle improvisation.

Et seriøst forsøg er gjort af Moorman og Miner, som undersøgte den organisatoriske hukommelses betydning for produktudvikling. De udviklede en Seven Point Semantic Differential Scale til måling af den tidsmæssige afstand mellem design og udførelse af en handling (Moorman & Miner 1998b; Miner, Bassoff & Moorman 2001).

På grund af improvisationens natur må det generelt være tilladt at nære nogen skepsis med hensyn til muligheden af at foretage objektive, valide og pålidelige, direkte målinger af organisatorisk improvisation, og denne skepsis forstærkes når det drejer sig om lederes improvisatoriske handlinger.

Indirekte målinger via surveyundersøgelser vil formentlig give bedre resultat, men forskningsområdet egner sig nok bedre for kvalitative end kvantitative forskningsmetoder. Begge typer bør i givet fald anvendes: "... improvisation can and should be studied using both qualitative and quantitative approaches" (Miner, Bassoff & Moorman 2001).

### **2.3.6 Beslægtede begreber**

Improvisation er relateret til en række andre begreber, som det i praksis kan overlappes med

men bør skelnes fra.

### 2.3.6.1 Strategi

En række forskere har fremført, at den grundlæggende årsag til at organisationer har behov for improvisation er, at strategi ikke kan alt, og at improvisation skal udfylde et tomrum i organisationernes aktionsfelt, som strategien ikke kan udfylde. Det er derfor interessant at se nærmere på forholdet mellem strategi og improvisation.

Afgørende for opfattelsen af dette forhold er naturligvis det anvendte strategibegreb.

En klassisk definition af strategi er givet af A. Chandler i *Strategy and Structure* (1962, p. 13) som: "The determination of basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."

I de senere strategiopfattelser vægtes planlægningsaspektet forskelligt.

Lægges hovedvægten på strategi som planlægning, er modsætningen mellem strategi og improvisation stærk. Er hovedvægten på strategi som en bærende ide, svækkes modsætningen, jvf. for eksempel den prøjsiske militærstrategi Helmuth von Moltke, for hvem strategi ikke var en omfattende handlingsplan, men snarere udvikling af en central ide under stadigt skiftende vilkår (cit. Perry 1991, p. 51).

Tre forskellige grundholdninger vedrørende forholdet mellem strategi og improvisation er således repræsenteret i litteraturen: en første går på improvisation som erstatning for strategi og plan, en anden på improvisation som komplement til formaliseret strategi, og en tredje på improvisation som en form for strategi.

#### *Improvisation som erstatning for strategi*

Denne radikale opfattelse udtrykkes af den amerikanske organisationsforsker, Karl E. Weick i artiklen *Substitutes for Strategy* (Weick 2001, oprindeligt 1987). Den afspejler egentlig alle de 3 nævnte grundholdninger. Denne flertydighed beror på en glidning mellem begrebet strategi som synonym for planlægning og som strategi i en bredere betydning à la Moltke (jvf. ovenfor).

Substitutionsholdningen er knyttet til opfattelse af strategi som plan.

Weick deler den anskuelse, at "strategi er efterrationaliseret held", eller at "strategi er en teori om årsagerne til virksomhedernes tidligere eller nuværende succeser." Hans grundlæggende opfattelse er (1) at handling tydeliggør mening; (2) den formelle motivering for handlingen har sekundær betydning; (3) strategisk planlægning er kun een af mange formelle motiveringer (pretexts) for at skabe mening i organisationer.

Substituering af handling for strategi beror grundlæggende på to egenskaber: optimisme og improvisationsevne.

I denne optik bliver improvisation et redskab for substitueringen af strategi med handling. “... Whatever direction strategy gives can be achieved just as easily by improvisation” (2001, p. 351).

### ***Improvisation som komplement til strategi***

Ifølge denne opfattelse er både strategi og improvisation nødvendige ledelsesredskaber. Ved strategi forstås her formaliseret strategi. Det afgørende her er ikke, at strategi har plankarakter, men at den er formaliseret.

Selv en strategi af overordnet karakter kan ikke omfatte alle mulige fremtidige begivenheder, heller ikke dem som har eller kan få væsentlig betydning for organisationen. Jo mere turbulent organisationens omverden er, des mere utilstrækkelig bliver strategien som grundlag både for de ansattes daglige arbejde og for ledelsens løbende beslutningstagning.

For så vidt angår de ansatte har Faia-Correia i en undersøgelse af nogle IT-virksomheder påvist, at medarbejderne til stadighed konfronteres med et slip imellem den faktiske verden og den nødvendigvis begrænsede model af verden, der er afspejlet i den teknologi, information og definerede rutiner, som de arbejder med. Medarbejderne løser dette problem ved i høj grad at foretage improvisatoriske handlinger, der danner bro mellem virkelighed og model (Faia-Correia 2003, p. 58).

Heller ikke lederne kan nøjes med den model af virkeligheden, som er indlejret i organisationens strategi, men må supplere denne med improvisation. “The danger arises when managers rely too much on planning in new and different business conditions. In effect, the reach of planning exceeds its grasp. In contrast, the new assumptions suggest that significant parts of the business environment are largely unpredictable, and that the key task for managers is to explore and innovate in chaotic conditions. Essentially, an organization must be flexible enough to adapt, creative enough to innovate, and responsive enough to learn” (Crossan et al. 1996, p. 23).

### ***Improvisation som strategi***

Med udgangspunkt i social evolutionsteori har Weick påpeget, at organisationens sandsynlighed for at overleve stiger, når variationen forøges, når mulighederne mangfoldiggøres, når trial and error bliver mere forskelligartet og mindre stiliseret, når mennesker bliver mindre gentagende, og når kreativitet understøttes. Den konsekvente fremme af variation er improvisation som en form for strategi (Weick 2001, p. 351).

Improvisation som strategi forudsætter et begreb om strategi, som går ud over formaliseret strategi.

En sådan strategiopfattelse er formuleret af Henry Mintzberg. På basis af en skelnen imellem strategi som plan orienteret mod fremtiden og strategi som mønster, d.v.s. adfærdskonsistens over tid, opstiller han en ny strategisk model. Den intenderede strategi (intended strategy) består dels af strategiske intentioner, som virkeliggøres (deliberate strategy), dels af

strategiske intentioner, som ikke virkeliggøres (unrealized strategy). Til deliberate strategy kommer emergent strategy, og disse to udgør tilsammen den virkeliggjorte strategi (realized strategy). Emergent strategy er strategi som ikke hviler på et bestemt, intenderet mønster. "Actions were taken, one by one, which converged in time in some sort of consistency or pattern (Mintzberg 1994, p. 24-25).

I dette strategiske begreb omfattende både intended strategy og emergent strategy er improvisation at sidestille med emergent strategy. Improvisation bliver her ikke en erstatning for strategi eller et komplement til strategi, men er i sig selv en form for strategi, den uplanlagte strategi, som udfolder sig ved siden af den planlagte, og som sammen med denne udgør organisationens samlede, realiserede strategi.

Nogle går videre og vil slet ikke vide af formaliseret strategi.

For Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School) er en ny slags strategi nødvendig i en web-alderens erhvervsituation. Den gamle strategi med fokus på planlægning kan ikke opfylde internetalderens krav om hurtig handling. Improvisationen med dens hurtige respons på en turbulent omverden bliver selve strategien, og den er det vigtigste redskab til virksomhedernes overlevelse. "Some companies still want a perfect plan before the actions begin. For them, the cardinal rule is no surprises - but that attitude is exactly what creates cosmetic change and stifles the creativity necessary to succeed in a new channel such as the web... Times of uncertainty call for improvisation. Whenever it is impossible to know which model or concept will prevail, it is unwise to make one big bet; it is better to launch many small experiments and learn from the results of each - a hallmark of improvisation."

Hun efterlyser derfor strategi som improvisatorisk teater: "... The Internet age propels business beyond the dynamics of interaction among the performers themselves to the bigger issue of turning the whole organization into a theater for innovation that has multiple dramas on several stages, some well inside the organization and some involving the external partner network" (Kanter 2001, p. 107).

For at opsummere: opfattes strategi som planlægning, bliver improvisation til erstatning for strategi. Opfattes strategi som formaliseret målsætning, bliver improvisation til et komplement til strategi. Opfattes strategi som et mix af formaliseret strategi (intended strategy) og uformaliseret strategi (emergent strategy), bliver improvisation til en form for strategi, d.v.s. den uformaliserede. Afskaffes formaliseret strategi, bliver improvisation til den eneste form for strategi.

### **2.3.6.2 Intuition**

I en af de tidligste systematiske fremstillinger af ledelsesområdet, The Functions of the Executive (1938), beskæftigede Chester I. Barnard sig med forholdet imellem logiske og ikke-logiske beslutningsprocesser og deres betydning i cheffunktionen. Hans tese var, at chefer ofte ikke har mulighed for at benytte sig af de logiske processer (rational analysis, reasoning) som grundlag for deres beslutninger, men snarere må bero sig på ikke-logiske processer (intuition, judgment). Disse processer fungerer så hurtigt, at de ikke tillader en ordenligt, formel situationsanalyse og ofte kan beslutningstageren ikke give en nøje redegørelse for processen, der førte til beslutningen, eller hvorfor denne forekom at være

korrekt (Barnard 1938, cf. appendix).

I sin artikel *Making Management Decisions : The Role of Intuition and Emotion* fra 1987 fremførte nobelpristageren Herbert A. Simon, at mange chefer formentlig vil være enige med Barnards beskrivelse af chefers beslutningstagning. Næppe alle chefer eller for den sags skyld ledelsesforskere vil dog være enige i, at beskrivelsen er dækkende for normal beslutningsadfærd hos chefer, eller - hvis den er dækkende - at det er en hensigtsmæssig adfærd. (Simon 1989, p. 24)

I denne sammenhæng understregede Simon, at intuitiv adfærd ikke skal forstås som irrationel adfærd. På basis af empirisk udforskning af intuitive færdigheder hos skakmestre og læger samt anden forskning om eksperter problemopløsning og beslutningstagning nåede han frem til følgende to konklusioner: "First, experts often arrive at problem diagnoses and solutions rapidly and intuitively without being able to report how they attained the result. Second, this ability is best explained by postulating a recognition and retrieval process that employs a large number - generally tens or thousands or even hundreds of thousands - of chunks or patterns stored in long term memory." Den intuitive proces fungerer ikke uafhængigt af den analytiske proces. Analyse gør det muligt at drage slutninger af de intuitivt identificerede informationer og at kombinere dem. Intuition og analyse er således komplementære processer i beslutningstagning, og alle chefer anvender begge - omend formentlig i forskellig grad (Simon 1989, p. 32-33). Simons model synes at omfatte en tidsmæssig og logisk rækkefølge imellem intuition og analyse: først identificeres relevant information (intuition), derefter kombineres de og der drages slutninger (analyse).

Også Daniel J. Isenberg opfatter i sin empirisk baserede artikel, *How senior managers think* (Harvard Business Review, 1984) intuition som en proces, der ikke er arbitrær eller irrationel, men baseret på lang, omhyggelig praksis og konkret erfaring. Han understreger dog stærkt betydningen af den intuitive proces i forhold til den analytiske. "It is hard to pinpoint if or when the [senior managers] actually make decisions about major business or organizational issues on their own. And second, they seldom think in ways that one might simplistically view as 'rational', i.e. they rarely systematically formulate goals, assess their worth, evaluate the probabilities of alternate ways of reaching them, and choose the path that maximizes expected return. Rather managers frequently bypass rigorous, analytical planning altogether, particularly when they face difficult, novel, or extremely entangled problems. When they do use analysis for a prolonged time, it is always in conjunction with intuition." (Isenberg 1989, p. 93). I sin undersøgelse fandt Isenberg, at chefer bruger intuition på fem forskellige måder: (1) til at fornemme hvornår der foreligger et problem; (2) til at udføre velindlærte adfærdsmønstre hurtigt; (3) til at syntetisere og integrere isolerede data og erfaringer i et samlet billede, often i en aha-oplevelse. (4) til at efterprøve resultater af rationel analyse; og (5) til at forbigå dybdeanalyse og hurtigt at finde en plausibel løsning. I modsætning til Simon (jvf. ovenfor) der opfattede intuition som en proces, som går forud for analyse, understreger Isenberg, at chefer bruger deres intuition i alle faser af beslutningstagningen, incl. valg af problemløsning (Isenberg 1989, p. 98).

Behling og Eckel undersøgte intuitionsbegrebet i et antal populære bøger om ledelse og intuition fra 70'erne og 80'erne. De identificerede seks forskellige intuitionsopfattelser: intuition som personlighedstræk, som paranormal evne (6. sans), som ubevidst proces, som handlingssæt, som destilleret erfaring, som residualkategori. Til grund for deres analyse lå en opfattelse af intuition som noget andet end analyse (Behling & Eckel 1991).

I deres skelsættende artikel *Making sense of improvisation* (1997) tilslutter Crossan og Sorrenti sig denne definition af intuition med præcisering af intuition som en ubevidst proces baseret på destilleret erfaring (Crossan & Sorrenti 2002, p. 31). Samtidig gør de intuition til et af de to definerende karakteristika ved improvisation.

En meget omfattende empirisk undersøgelse af chefers intuitive adfærd er udført af Weston H. Agor, der også har samlet flere af de ovennævnte bidrag i antologien *Intuition in organizations* (Agor 1989). Agors egen operationelle definition af intuition er, at den er en rationel og logisk hjernefærdighed, der kan anvendes i beslutning. Den er ikke paranormal eller magisk, men et produkt af både faktuelle og følelsesmæssige input. "The more receptive and open we are to the potential cues that exist on all the levels (i.e. factual, feeling, preprogrammed), the greater our 'consciousness' is of reality. The greater this consciousness is, the greater is our potential intuitive ability. (Agor 1989, p. 15). Receptivitet over for input er således en grundbetingelse for intuition.

I perioden 1981-88 gennemførte Agor en stort anlagt spørgeskemaundersøgelse omfattende 6.757 udsendte spørgeskemaer, heraf 3.157 returmodtagne (48%). Skemaerne blev sendt til et stort udsnit af chefer i den private og offentlige sektor. Svarprocenten fra den private sektor var på 98%. Selve spørgsmålene var en selektion af spørgsmål fra Myers Briggs Type Indicator (MBTI), hvis pålidelighed og validitet var afprøvet over en 50-årig periode.

Af svarene på spørgeskemaerne fremgik følgende: Topchefer scorede generelt højere på intuitiv evne end mellemledere. Kvinder scorede generelt højere end mænd. Chefer i generelle ledelsesfunktioner scorede højere end chefer fra finans- og regnskabsområdet. Chefer af asiatisk afstamning scorede højere end de øvrige.

Langt de fleste topchefer erkendte, at de bruger intuition selv i deres vigtigste beslutninger. De situationer, hvor brug af intuition er mest nyttig, karakteriseres ved følgende: højt niveau af usikkerhed; få præcedenttilfælde; de variable elementer kan ikke forudsiges; der er få facts, og de, der er, anviser ikke klart hvilken vej man skal gå; tiden er sparsom, og der er pres på for at gøre det rigtige; der er flere plausible alternative løsningsmuligheder - med gode argumenter for hver enkelt (Agor 1989, p. 159)

### **2.3.6.3 Innovation**

Innovation defineres på mange måder, men fælles for disse definitioner er elementet af nyhed.

Mange improvisatoriske handlinger rummer et element af nyskabelse, men alligevel er de to begreber forskellige.

For det første er der tilfælde af improvisation, hvor det er det pludseligt opståede problem eller muligheden, som man skal forholde sig til, der er ny, mens handlingsmønstret er et velkendt sæt af procedurer. Et eksempel kan være en investeringsfirma, der pludselig får mulighed for en virksomhedsovertagelse, som det hurtigt skal beslutte sig for. Den konkrete situation er ny, men firmaets respons er det ikke, og den eventuelle virksomhedsovertagelse har ikke i sig selv innovativ karakter.



For det andet er der tilfælde af innovation, som ikke har karakter af improvisation. Et eksempel er et firma som Neurosearch, der igennem en årrække og igennem et systematisk gennemført forskningsprogram udvikler en ny koppemedicin. Produktet er nyt, men aktiviteten er ikke en improvisation.

Så innovation og improvisation er ikke det samme, selvom de i konkrete situationer kan falde sammen. (Se også Moorman & Miner 1998b, p. 706; Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 109).

#### 2.3.6.4 Kreativitet

Utvivlsomt indgår kreativitet i megen improvisation som for eksempel når en gorilla for første gang bruger en kæp til at rage bananer ned eller som våben.

Men igen er der improvisationer, som ikke kræver kreativitet, fordi det kun er problemet som er nyt, medens improvisationen består i hurtigt eller intuitivt at vælge, hvilket veletablerede handlingssæt der giver det bedste resultat.

Og der er former for kreativitet, som ikke er improvisatoriske, for eksempel kunstnerisk kreativitet, som når en forfatter med et fast arbejdsmønster over længere tid skriver en roman. Handlingsmønstret er kreativt, men det er ikke improvisatorisk.

Så improvisation er heller ikke det samme som kreativitet.

(Se også Moorman & Miner 1998b, p. 705; Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 109).

Andre beslægtede begreber, som er behandlet i litteraturen er *Tilpasning (adaptation)* (Moorman & Miner 1998b, p. 705; Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 109), *Iværksættelse* (Miner, Bassoff & Moorman 2001) og *Organisatorisk læring* (Crossan & Sorrenti 2002, p. 32-33; se også Moorman & Miner 1998b, p. 705; Miner, Bassoff & Moorman 2001; Cunha, Cunha & Kamoche 2002, p. 109).

### 3. Ledelsesimprovisation

Der kan næppe være tvivl om, at chefer i høj grad bruger deres tid på uplanlagte aktiviteter.

I 1991 konkluderede Mangham og Pye af en undersøgelse af lederes aktiviteter, at disse enten består i handlinger, der følger et foreskrevet mønster (script) eller i improvisation. “We hold that the doing or organizing is either a matter of running through a *script* or an instance of *improvisation*, and that both these activities relate to readiness which have reference to appreciative systems which are, in turn, reflections of deeply held beliefs and values” (Mangham & Pye 1991, p. 36).

Men et er, at der kan være udbredt enighed om, at chefer faktisk foretager en del improvisatoriske handlinger, et andet er, at der ikke er enighed om hvordan improvisation skal

defineres, og om hvilken betydning improvisation har i forhold til chefens planlagte handlinger og til organisationens strategi.

For så vidt angår definitionen af strategi hælder forfatteren af nærværende artikel mest til Crossan og Sorrentis ovennævnte definition som fokuserer mere på intuition og spontanitet og mindre på Moorman og Miners tidssammenfald mellem ide og handling (hastighed) og Weicks "bricolage".

I den snævre ledersammenhæng forekommer det endvidere hensigtsmæssigt at fokusere på beslutninger snarere end på handlinger, da lederne oftest ikke selv i praksis udfører de handlinger, der omsætter deres beslutning til virkelighed.

Endelig bør det præciseres, at det i denne artikels sammenhæng er chefers og ikke mellemlederes adfærd der har interesse.

På denne baggrund forstås ledelsesimprovisation således:

*Ledelsesimprovisation er de beslutninger og opfølgende handlinger, som træffes af chefer uden forudgående planlægning, enten efter egen indskydelse eller som reaktion på en pludseligt opstået situation i eller uden for organisationen. Denne situation kan enten have karakter af en trussel (threat) eller en positiv indsatsmulighed (opportunity). Ofte træffes beslutningen meget hurtigt. Det afgørende er dog ikke hurtigheden, men at situationen eller sagens karakter ikke gør det muligt at træffe beslutning på et rationelt, dokumenteret informationsgrundlag eller efter et eksisterende "script". Chefen må derfor grundlæggende basere beslutningen på sin egen intuition. Ved intuition forstås her summen af relevante erfaringer og personlige egenskaber, f.eks. umiddelbar analyseevne, social forståelse, intelligens, som chefen selv besidder og kan anvende umiddelbart. Chefens improvisation kan være i overensstemmelse med organisationens formelle strategi, men den kan også ligge uden for eller være et direkte brud på strategien. I disse tilfælde kan improvisationen senere føre til et en ændring af strategien.*

#### 4. Cases

I litteraturen refereres der især til tre cases som særligt relevante for organisatorisk improvisationsforskning. Den første vedrører Hondas indtagelse af motorcykelmarkedet i USA, den anden firmaet 3-M's opfindelse af post-it blokke, og den tredje en brandslukningsarbejders overlevelse under en skovbrand. Den første refereres nedenfor, den anden kan næppe anerkendes som en improvisationscase, da der var tale om en systematisk, planlagt aktivitet igennem flere år (Nayak & Ketteringham, 1997), og den tredje vedrører ikke lederimprovisation og er derfor ikke relevant her.

Til Honda-casen føjes en række cases af lederimprovisation fra dansk sammenhæng.

#### 4.1 Honda trænger ind på det amerikanske motorcykelmarked

Hondas indtrængning på det amerikanske motorcykelmarked i 1960'erne blev igennem en årrække betragtet som et klassisk tilfælde af overlegen anvendelse af strategi. I 1984 udkom en artikel af Richard T. Pascale, der ganske afmytologiserede denne opfattelse (Pascale 1984). For det første, anførte Pascale, har japanerne ikke det samme forhold til strategi som amerikanerne. De er, siger han, tilbageholdende og skeptiske med henblik på en samlet, stor strategi. For det andet var indtrængningen på det amerikanske marked ganske vist planlagt, men det afgørende gennembrud skyldtes ikke strategi, men improvisation.

I 1959 etablerede Honda et amerikansk datterselskab, American Honda Motors, der skulle stå for salget af motorcykler i USA. På det tidspunkt var Harley-Davidson (USA), BSA og Triumph (UK) og Moto-Guzzi (IT) førende på dette marked. Køberne af motorcykler var et meget lille og specielt segment - til en vis grad præget af "rå børster" (rowdies) med læderjakker og fra organisationer med navne som Hell's Angels, Satan's Slaves o.l.. Følgelig havde motorcykling et tvivlsomt eller dårligt image i den bredere offentlighed.

Hondas satsning i USA var baseret på store, tunge, 250 cc og 305 cc maskiner, som skulle sælges til det specielle markedssegment igennem det etablerede forhandlernet for motorcykler. Når man satsede på de store motorcykler i direkte konkurrence med tilsvarende modeller på det amerikanske marked, var det fordi hr. Honda himself mente, at motorcykelstyret på disse maskiner lignede Buddhas øjenbryn, hvad der måtte være et stærkt salgsargument! Honda satsede bevidst ikke på sine små motorcykler, Supercub 50 cc, som ellers gik som varmt brød i Japan. Disse små maskiner blev kun brugt til Honda-medarbejdernes egen lokaltransport i Los Angeles. Det blev dog bemærket, at de tiltrak sig en del opmærksomhed i gademiljøet, og Honda begyndte at få henvendelser fra blandt andet Sears om salg af de små maskiner. Det afslog man imidlertid fra Hondas side, fordi man var bange for, at de ville skade Hondas image i den meget macho-prægede amerikanske motorcykelsubkultur

En række fejltagelser og uheld medførte, at Honda i foråret måtte indstille salget af de store motorcykler, medens nogle tekniske fejl blev rettet på fabrikker i Japan. For at ikke hele USA-satsningen skulle gå i stå, besluttede man sig til sidst for at bryde med planen baseret på de store maskiner alene og begyndte at sælge de små supercubs. Til Hondas forbavselse viste det sig, at det ikke var motorcykelforhandlere, der ønskede at sælge dem, men sportsbutikker. Succes'en begyndte at rulle.

På trods af at butikkerne fortalte Honda, at køberne af de små motorcykler var almindelige amerikanerne og ikke det smalle motorcykelsegment, fastholdt Honda i sin markedsføring fortsat fokus på dette smalle segment. I foråret 1963 skete der så det, at en undergraduate reklamestuderende ved UCLA som led i en rutineopgave på studiet udformede en fiktiv reklamekampagne for Honda, som afgørende brød med Hondas egen reklameprofil. I stedet for at videreføre fokus på det smalle, macho motorcykelsegment, var temaet for den studerendes opgave: You meet the nicest people on a Honda. Den studerende gav opgaven videre til Grey Advertising, der ønskede at overtage reklameføringen for Honda (med et årligt budget på 5 mio dollars). Grey købte den studerendes ide, og solgte den til Honda - dog først efter intense diskussioner i Hondas lederteam, som ikke alle var enige i dette radikale brud med den etablerede plan.

Drevet af de ydre omstændigheder lykkedes det Honda at forvandle en trusselssituation til en positiv mulighed igennem tre radikale brud med den valgte strategi for satsningen i USA: for det første skiftede man fra de tunge motorcykler til de små, for det andet skiftede man fra det smalle motorcykelsement til almindelige mennesker, og for det tredje skiftede man fra det etablerede motorcykelforhandlernet til et bredt sportsudstyrsforhandlernet. Resultatet blev en fænomenal udvikling i salget af Hondas motorcykler på det amerikanske marked: i 1996 havde Honda en andel af motorcykelmarkedet på 63%.

Denne udvikling var baseret ikke på strategi, men på improvisationer i modstrid med de strategiske hovedlinier for USA-satsningen. I den foreliggende situation var der ikke nogen stor risiko ved ændringen - noget skulle man jo sælge - men netop fordi der var tale om en brud med accepteret strategi og topchefens egne forestillinger (Buddhas øjenbryn) samt brud med den fremherskende opfattelse af det amerikanske motorcykelmarked, måtte satsningen bero på et betydeligt element af intuition.

## **4.2 Københavns Havn bliver cruisehavn**

I 1970'erne var Københavns Havn i "krise". Antallet af skibe, der anløb havnen var gået voldsomt ned, men i begyndelsen af 1980'erne havde en ny ledelse succes med at få vendt udviklingen.

I oktober 1985 kaprede den palæstinensiske befrielsesfront cruiseskibet Achille Lauro i Middelhavet og tog alle passagererne som gidsler. For at lægge pres på opfyldelsen af deres krav dræbte kaprerne en ældre amerikansk invalidepensionist og smed ham og hans rullestol i havet. Tragedien vakte naturligvis en enorm verdensomspændende opmærksomhed.

Dagen efter drøftede man naturligt i Københavns Havns ledergruppe hændelsen. Pludselig sagde en af lederne, at tragedien måske kunne være en gylden mulighed for Københavns Havn. Man måtte forudse, at amerikanere i en periode ikke turde tage på cruise i Middelhavsområdet. Man skulle prøve at interesse dem i et alternativ baseret på Baltikum med København som et ankerpunkt.

Hurtig handling fulgte. Et par dage efter tog en delegation fra Københavns Havn til Miami, som var hjemstedet for den store amerikanske rejsebranche. Det lykkedes at interessere nogle vigtige selskaber i ideen. En skandinavisk-baltisk cruiseindustri blev udviklet på få år, og København blev et vigtigt knudepunkt for denne industri.

Udviklingen har været lang og sejt, og Middelhavsområdet blev igen - sammen med Alaska et yndet område for den amerikanske cruise-turisme. Men i dag, 20 år efter, beskrives situationen således i et interview i Berlingske Tidende med Per Schmidt, general manager for cruise and passengers ved Copenhagen Malmö Port: "Det er helt tydeligt, at Baltikum - med udgangspunkt i København - for alvor er kommet på amerikanernes hitliste ... Københavns vækstrate er for tiden blandt de højeste ... Krydstogt er den hurtigst voksende turismeindustri i verden. For Københavns Havns vedkommende forventer vi 265 anløb i år (2004) ... mod 70 for 10 år siden - dvs. 320.000 passagerer - og genererer en omsætning på 600 mio kr, halvdelen til havneafgifter, proviant og brændsel, halvdelen til shopping og spisning."

Den improvisation, som ledelsen af Københavns Havn foretog i 1985, på basis af en tilfældig

ekstern hændelse, har således givet meget stor bonus på langt sigt. Improvisationen var ikke i modstrid med den eksisterende strategi, men den blev foretaget i et strategisk tomrum uden nogen sikkerhed for at den kunne bære. Den indledende investering frembød næppe i sig selv en stor finansiel risiko, men det intuitive element i beslutningen var stærkt.

Denne case skiller sig ud fra de øvrige ved at organisationen ikke fik den specifikke positive udviklingsmulighed præsenteret på et bræt. Man omformede selv en fjern begivenhed til en sådan mulighed. Man viste dermed, at improvisation ikke blot består i at reagere direkte på begivenheders indlysende trusler og muligheder, men at intuitionen kan se dybere og gennem en omstrukturering af det kognitive felt selv omforme en situations vage potentialitet til en konkret handlingsmulighed.

### **4.3 Svitzer bjergner Magnus Jensen (KGH)**

Engang i 1980'erne gik den Kongelige Grønlandske Handels skib, Magnus Jensen, på et klippeskær ud for Nuuk i Grønland. Skibet fik ved grundstødningen en så betydelig lækage, at det sank, men lagde sig med stævnen over vandet på kanten af klippeskæret med umiddelbar risiko for, at det ville glide af og forsvinde på en dybde af flere hundrede meter vand ret uden for skæret.

Bjergningsgesellschaft Svitzer blev hurtigt kontaktet og spurgt, om man ville bjerge skibet på basis af en no cure-no pay kontrakt, d.v.s. kun betaling hvis bjergningen blev gennemført. På grund af forholdene fik Svitzer kun få timer til at beslutte sig. Dette indebar, at der ikke var tid til at gennemføre nærmere tekniske undersøgelser på forlisstedet.

På dette tidspunkt gennemførte Svitzer 15-16 skibsbjergninger om året. Det drejede sig normalt om relativt ukomplicerede bjergningsopgaver i de danske farvande, der blev betragtet som rutineopgaver.

Bjergningen af Magnus Jensen adskilte sig derfor fra Svitizers normale bjergningsoperationer, idet opgaven ud over at være teknisk ganske kompliceret skulle løses på et sted, hvortil en stor flydekran og næsten alt andet tungt bjergningsmateriel skulle mobiliseres fra Europa til Grønland. Forløbet af tid til denne mobilisering forøgede selvsagt risikoen for havaristen på skæret. Selve bjergningsopgaven skulle dog udføres med Svitizers bestående teknologi og materiel.

Svitizers chef skulle derfor på meget kort tid vurdere to risici: den ene var den fysiske risiko og den anden den finansielle risiko. Med hensyn til den fysiske risiko kom han hurtigt til den konklusion, at denne lå inden for et acceptabelt normalområde.

Med hensyn til den finansielle risiko måtte han - ligeledes på meget kort tid og på et begrænset informationsgrundlag - vurdere, at der forelå en reel risiko for, at bjergningsaktionen ikke lykkedes. Da Svitzer kun ville få betaling hvis bjergningen blev heldigt gennemført, ville Svitzer derfor miste sin "investering" i opgaven, d.v.s. de ressourcer der var medgået til at løse den evt. fejlslagne opgave.

På grundlag af hidtidige erfaringer og de foreliggende, begrænsede oplysninger vurderede chefen, at firmaets udgift til bjergningsopgaven ville beløbe sig til ca. 9 mio. kr. (i datidens

penge). At tabe dette beløb på en fejlslagen bjergning ville være en mærkbar omend ikke katastrofal belastning af firmaets økonomi. På den anden side ville en god pris for en velgennemført opgave i væsentlig grad forbedre den. Chefen skønnede, at Svitzer kunne få en pris på 18 mio kr., d.v.s. dobbelt op i forhold til udgiften.

Chefen var i almindelighed ikke en risikolysten type. I den sidste analyse skulle han veje risikoen for at bjergningen ikke kunne gennemføres og derfor ville medføre et tab på 8 mio kr overfor en nettoindtjening på et tilsvarende beløb. Der var ingen facitliste, ingen at bede om hjælp, han måtte stole på sin egen intuition - og det var let at sige nej til opgaven. Der ville så ikke være nogen fortjeneste, men firmaet ville leve roligt videre.

Han valgte at satse. Han havde det iøvrigt fint med beslutningsprocessen. Udførelsen af teknisk vanskelige og risikable bjergningsoperationer var en meget stærk del af Svitzers fortid, og Svitzers kultur emmede af fortidens glørværdige beretninger fra indsatser i Rødehavet, herunder vragfjernelserne i Suez-kanalen, langvarige indsatser på Somalias kyst etc. – alt sammen noget, som Svitzer ikke havde haft fjerneste mulighed for at leve af i meget lang tid. Den teknologiske udvikling inden for shipping havde medført det for bjergningsselskaberne beklagelige, at grundstødninger og andre søulykker var blevet sjældnere og sjældnere. Virksomheden kunne kun komme til at vokse ved et langt tungere, men mindre risikobetonet engagement i forholdsvis mere trivielle langbugsering, havnebugsering og marine entreprenøropgaver, der selv om de ofte var krævende så dog lod sig kalkulere.

En særlig operation af vanskelig karakter med betydelig økonomisk risiko fik altid ”det gamle blod” i Svitzer til at flyde. Kravene til planlægning og udførelse var af særlig art, og hele organisationen kom op på de ekstraordinære mærker. Alle i virksomheden havde interessen rettet imod operationen, mens den stod på, og navnlig værdien af virksomhedens løbende satsning på højt personel- og materielmæssigt beredskab blev sat i relief.

Det var således nærmest chefens – og dermed umiddelbart efter den øvrige ledelse - lyst til se ”det gamle blod” flyde, der ”clinchede” beslutningen. En organisations beredskab skal testes for alvor en gang imellem. Var ”Magnus Jensen” sunket i havet under forløbet, havde virksomheden tabt en del penge, hvilket ville have været ærgerligt, men det ville formentlig under alle omstændigheder have scoret nogen værdi for organisationen alene ved at have taget risikoen.

Denne improvisation skete inden for virksomhedens normale operationsfelt, omend den bød på usædvanlige omstændigheder. Men den finansielle konsekvens af en vellykket bjergning vs. en fejlslagen ville være mærkbar for firmaet og udvide henholdsvis begrænse dets råderum. Endvidere betød det noget for organisationskulturen, at organisationen fortsat kunne gennemføre en vanskelig operation af den ”glørværdige” type.

For chefen selv betød beslutningen opretholdelse af organisationens opfattelse af, at virksomheden fortsat var indstillet på og i stand til at håndtere pludseligt opståede forretningsmæssige muligheder og risici rettidigt uden forsinkende beslutningsprocesser. Improvisationen havde dermed indirekte strategisk betydning.

Casen illustrerer, at improvisation godt kan ske inden for et kendt, operationelt territorium - også her skal der tages risici og på kort træffes vidtrækkende beslutninger på et utilstrækkeligt informationsgrundlag og med et stærkt element af intuition.

#### **4.4 Asani går ind i blondeproduktion**

Firmaet Asani blev grundlagt i 50'erne af en jysk iværksætter. Firmaet producerede dameundertøj, som blev afsat pænt til det danske marked. En del af undertøjet blev forsynet med smalle blonder (lingeri).

Grundlæggeren af firmaet var en driftig handelsmand med et kreativt forretningstalent og åbenhed for nye handelsmuligheder. Han var ikke en risikolysten type, hans satsninger hvilede altid på et fornuftigt økonomisk grundlag. Hans firma udviklede sig særdeles godt, og i midten af 50'erne havde det ca. 450 medarbejdere.

I 1957 fik han en dag helt uventet en henvendelse fra en tysk tekstilmaskinfabrikant, som havde måttet tage to maskiner til fremstilling af brede blonder tilbage fra en kunde med betalingsvanskeligheder. Disse to maskiner tilbød han til Asani - til halv pris.

Asani havde hidtil ikke selv fremstillet blonder, men købt dem fra en underleverandør som importerede dem fra belgiske og nordfranske producenter.

Den jyske fabriksejer bad nu en yngre cand. oecon., som fungerede i en slags konsulentfunktion for firmaet, om en økonomisk kalkule, der kunne danne grundlag for en beslutning om eventuel anskaffelse. Kalkulen skulle foreligge i løbet af 2 uger.

Da den unge konsulent efter 2 uger mødte op med kalkulen, måtte fabriksejeren meddele ham, at kalkulen ikke længere var nødvendig. Han havde selv taget en rask beslutning og købt maskinerne, de var allerede modtaget, og blondefabrikationen var i fuld gang. Stærkt medvirkende til den hurtige beslutning var en meddelelse fra firmaets revisor om at virksomheden ville få en væsentlig stigning i overskud - og dermed i skat. Man kunne derfor investere i de to maskiner uden væsentlig økonomisk risiko for firmaet som helhed.

Blondeproduktionen indebar, at Asani fra at være importør (via agent) af blonder blev til eksportør. Den blev en stor succes og blev efter nogle år lagt over i et særskilt firma, Scanlace, der eksisterede indtil for få år siden. Produktionen blev så stor, at Scanlace efterhånden voksede sig større end moderfirmaet, Asani.

Fabriksejerens beslutning var en improvisation i den forstand, at den blev gennemført uplanlagt og hurtigt - samt med en rimelig grad af intuition om, at det var en investering som ville kunne lønne sig. Der var ikke noget formelt, sagligt informationsgrundlag for beslutningen, man afventede ikke engang den økonomiske kalkule, der var blevet bestilt, selvom det kun ville tage to uger. Til gengæld var der heller ingen særlig risiko forbundet med beslutningen - der var økonomisk råderum til en svips.

Beslutningen viste sig at få væsentlig strategisk beslutning for virksomhedens senere udvikling. Den blev ikke truffet imod en eksisterende strategi eller i flowet af en strategi, men i et strategisk frirum. Improvisationen skabte i sig selv ny strategi.

#### 4.5 Magneto (Bosch) får ny organisationsstruktur

I begyndelsen af 1972 måtte den internationale Bosch-koncern definitivt konstatere, at det ikke gik for deres danske datterselskab Magneto - de årlige underskud var tilsyneladende kommet for at blive. På det tidspunkt havde virksomheden c. 50 medarbejdere, og arbejdsopgaverne bestod i salg af Bosch husholdningsmaskiner, elektriske bildele, Dieseludstyr, elværktøj samt autoradioer m.v.

En ny direktør blev fundet uden for koncernen og uden for branchen. Han blev udstyret med et bredt mandat - Vend underskud til overskud - og fik ret stor handlefrihed.

Det stod hurtigt klart for den nye chef, at virksomhedens problem ikke var et produktproblem eller et markedsproblem. Problemet var snarere et internt organisationsproblem, og det var dér der skulle sættes ind.

Den daværende organisation var præget af traditionel "kasseopbygning". Medarbejdere var opdelt i små organisatoriske enheder, der fungerede ret isoleret i forhold til hinanden, og som snarere bekæmpede hinanden end at de samarbejdede. Ledelsesstilen var strengt hierarkisk, med betydelig afstand mellem ledelse og "gulv", og det var ikke velset, at folk med træsko på, kom ind i ledelseskantoret.

Begreber som nye ledelsesformer (d.v.s. nye efter datidens forhold) var ukendte, ligesom medarbejdermotivation, medindflydelse, og strategisk tænkning.

Den nye ledelse havde absolut ingen drejebog for en gennemgribende organisationsændring. I begyndelsen af 70'erne var mange af de ideer om moderne ledelse, som senere er blevet selvfølgelig, ikke slået igennem i dansk erhvervsliv. Handelshøjskolerne havde stadig fokus stiftet rettet mod områder som regnskabsvæsen, finansiering, afsætning. Den nye sociologisk prægede organisations- og managementforskning bankede på døren, men havde endnu ikke slået igennem i undervisningen. Bosch koncernen selv var i høj grad præget af germansk ledelse, med hierarki og autoritet - selvom den iøvrigt var en stærkt etisk organisation og viste reel paternalistisk velvilje over for medarbejderne.

Så direktøren måtte klare det på egen hånd og - i meget høj grad - med sin egen intuition om hvad der var nødvendigt og bæredygtigt. Han havde også den holdning, at den nye organisationsform skulle udvikle sig gradvis af behovet, og modellen komme sidst, ikke først i processen.

I løbet af et års tid var virksomheden opdelt i profitcentre med indbyrdes overlappende selvstyrende grupper (med gruppeledere) og et aktivt medarbejderengagement i problemløsningerne. Der var etableret en intern målsætningsbestyrelse, en slags minibestyrelse bestående af direktøren og to medarbejderrepræsentanter. Endelig havde medarbejderne i realiteten fået funktionærstatus. Det sidste var så nyt, at Dansk Arbejdsgiverforening gjorde vrøvl, men man fandt en løsning hvor arbejderne faktisk fik funktionærgoderne uden funktionærbetegnelsen.



Den nye organisationsform vakte en del opmærksomhed og blev bl.a. rapporteret i Børsen (7.2.1975) - af Per Thygesen Poulsen - under overskriften: Direktøren kan komme i mindretal i firmaets målgruppe (målsætningsgruppe).

Det meste forekommer almindeligt i dag, men det var nyt dengang og resultatet af en improvisatorisk proces, hvor en ny struktur blev formet i et stærkt situationelt spil. Der var en reel risiko for at det ville mislykkes. Til gengæld var direktørens intuition om at man skulle den vej urystelig.

Improvisationen lykkedes iøvrigt. I løbet af et par var de sorte tal tilbage igen. Der blev også indirekte strategiske konsekvenser, idet firmaet som følge af succesen fik overdraget servicen på hele Sjælland af Bosch/Siemens' hårde hvidevarer samt blev udpeget som serviceværksted for VDO (fartskrivere m.m.) og Blaupunkt autoradioer.

#### **4.6 Den danske Irak-styrke satser på irakisk konfliktløsningskultur**

Efter afslutningen af Irak-krigen i 2003 blev en bataljon danske soldater udstationeret i Al-Qurnah området, ca. 80 kilometer nord for Basrah. Bataljonen bestod samlet af ca. 450 personer. Den havde generelt til opgave at bevare freden i området, og herunder at varetage sikkerhedsopgaver samt facilitere genopbygningen af områdets civile administration og tekniske infrastruktur.

Bataljonen måtte selv bygge sin lejr og få alle tekniske faciliteter til at virke. Den arbejdede under ret krævende klimatiske forhold, med meget høje varmegrader og hyppige sandstorme. Bataljonen tog generelt denne situation med godt humør og en udpræget can-do holdning samt improvisatorisk villighed.

Fra begyndelsen af satsede chefen for den danske styrke på et tæt samarbejde med den lokale befolkning og dennes repræsentanter og øvrighedspersoner, ikke mindst de lokale sheiker. Gennem en række konsultationer og fælles arbejdsgrupper og udvalg søgte man i så høj grad som muligt at involvere den irakiske part i løsningen af dens egne problemer.

Om natten den 16. august observerede en dansk patrulje en lastbil uden lys i et område, hvor der tidligere var stjålet mange el-kabler. I forbindelse med anholdelsen af personerne i lastbilen blev der åbnet ild. En dansk soldat blev dræbt på grund af en fejl, ligesom to irakere blev dræbt og en såret. Den efterfølgende undersøgelse viste, at der ikke var våben i den irakiske lastbil, men til gengæld udstyr der kunne anvendes til kabeltyveri.

Situationen blev umiddelbart bedømt som meget kritisk for den danske styrkes sikkerhed og for dens muligheder for at bidrage positivt til genopbygningen i området.

Umiddelbart efter skudepisoden blev den danske styrke kontaktet af lokale folk, som redegjorde for irakisk sædvane i forbindelse med skudepisoder, hvor stammemedlemmer afgår ved døden. Enten dræbes et tilsvarende antal af modparten, eller også ydes der økonomisk kompensation, som aftales mellem parterne men følger en generelt praksis.

I den meget kritiske situation besluttede chefen, at man ikke skulle følge sædvanlig dansk procedure med hensyn til udredning af sagsforholdet, placering af ansvar og

erstatningsudmåling. I stedet ville man følge den lokale praksis og forhandle sig til rette om et økonomisk vederlag.

Dette skete i løbet af få dage, med deltagelse af sheiker fra lokalområdet og fra de dræbte irakeres eget område. Forhandlingerne forløb i en god stemning, og med tilslutning af alle de irakiske deltagere blev der aftalt en økonomisk kompensation på samlet ca. 10.000 dollars til familierne til de to efterladte og til den sårede.

Da aftalen var indgået og underskrevet af alle parter, var harmonien genoprettet, og den gode stemning mellem den danske styrke og den lokale befolkning og dens øvrighedspersoner genrejst. Der opstod ikke siden hen sikkerhedsproblemer for den danske styrke, og det gode samarbejde fungerede videre uden problemer.

Chefens beslutninger i sagen - i essensen at man umiddelbart skulle følge den lokale irakiske konfliktløsningsmodel og ikke den danske - opfylder i høj grad de definatoriske krav til en improvisatorisk handling: den havde sin oprindelse i en pludselig opstået trussel, den foregik ikke efter noget script, den skulle gå hurtigt, den var forbundet med en høj risiko, og rummede et betydeligt element af intuition.

Igennem hele forløbet havde chefen en stærk intuitiv fornemmelse af at den valgte løsning var den rigtige. Han indstillede ganske vist de væsentlige beslutninger til godkendelse af foresatte i Danmark, men forslagene og deres implementering beroede i høj grad på hans egen fornemmelse for situationen.

#### **4.7 Handelshøjskolen køber sit første bibliotekssystem**

I slutningen af 1980'erne var Handelshøjskolens Biblioteks interne styrelsesordning baseret på selvstyrende grupper og et internt styrelsesorgan bestående af 8 personer under pres. Dette var ikke mindst følgen af en udvikling, hvor det var vanskeligt for den interne struktur at opnå den fornødne konsensus om væsentlige beslutninger. En af disse var edb-udviklingen, hvor en tidligere periodes fornyelseskraft (overgang til edb-katalogisering i 1963) var afløst af stagnation - og endeløse konsekvensvurderinger fokuseret på medarbejdernes trivsel.

I denne situation modtog biblioteket en dag en telefonopringning fra en ekspeditionssekretær i undervisningsministeriet, som meddelte, at biblioteket - som led i et generelt udviklingsinitiativ over for universitetsbibliotekerne - kunne få 1 million kroner til et online bibliotekssystem, vel at mærke hvis man gav positiv tilbagemelding inden en time.

Denne indlysende interessante "gave" rummede et par problemer: for det første havde biblioteket ikke afsluttet sine konsekvensvurderinger, for det andet var en time ikke nok til at gennemføre de fornødne forhandlinger i personalet, og for det tredje var bevillingen ikke tilstrækkelig og ville i givet fald skulle suppleres med en sum, som biblioteket ikke umiddelbart havde til rådighed.

Det interne styrelsesorgan kunne på denne baggrund ikke beslutte sig, og overbibliotekaren gennemførte derfor en beslutning om at sige ja - uden hensyn til de organisatoriske og økonomiske konsekvenser, og helt uden at der forelå det beslutningsgrundlag, som en så vidtrækkende beslutning forudsatte.

Inden for det følgende år skulle man så vælge et system og underskrive kontrakt med en leverandør. De fleste af de danske forskningsbiblioteker bevægede sig imod aftaler med Regnecentralen, som allerede kørte et system, som mange fandt tilfredsstillende. Den daværende rigsbibliotekar interesserede sig naturligt for denne sag og fremmede en fælles løsning ved at lægge pres på bibliotekerne, herunder Handelshøjskolens Bibliotek, for at de skulle vælge det samme system, i dette tilfælde Regnecentralens.

Handelshøjskolens Biblioteks ledelse var imidlertid skeptisk ved en Regnecentralensløsning. For det første havde den umiddelbar antiautoritær refleks imod hvad der blev oplevet som urimeligt pres fra central side. For det andet var man ikke imponeret af Regnecentralens track-record.

Man begyndte derfor at forhandle til anden side og fik - tilfældigt - kontakt med Dansk Data Elektronik (DDE), som forhandlede edb-systemet Supermax og var slået ind på udvikling af forskellige softwarepakker, bl.a. til avisproduktion og postkontoradministration. Der var den lille hage, at DDE endnu ikke havde et bibliotekssystem. DDEs repræsentant i forhandlingen havde imidlertid en form, der overbeviste bibliotekets ledelse om, at DDE var en dynamisk can-do virksomhed, der når det var lykkedes med de tidligere softudviklingsopgaver selvfølgelig også kunne udvikle et online bibliotekssystem.

Biblioteksledelsen besluttede, med visse fornuftighedsklausuler, at engagere DDE til opgaven. Denne beslutning hvilede grundlæggende på en intuition om at firmaet kunne levere varen.

Da bibliotekets overvejelser blev kendt udenom, skortede det ikke på kollegiale advarsler. Blandt andet bemærkede overbibliotekaren ved Statsbiblioteket, at han ikke forstod hvordan Handelshøjskolens Bibliotek turde satse på et firma, som endnu ikke havde et bibliotekssystem, når der forelå en velafprøvet løsning, som de øvrige biblioteker gik ind for.

Ledelsesbeslutningen om edb-systemet omfattede således to improvisationer: for det første en hastværksimprovisation om at sige ja til den tilbudte bevilling uanset konsekvenserne, og for det andet valget en leverandør uden et sagligt relevant informationsgrundlag, men mestendels på basis af en intuition om det pågældende firma - og iøvrigt om Regnecentralen. Begge intuitioner blev efterfølgende verificeret.

Beslutningen fulgte bibliotekets strategiske flow - selvfølgelig skulle biblioteket have et edb-system, men risikomomentet var forholdsvis højt.

#### **4.8 Det kongelige Bibliotek bliver national kulturdiamant**

I 1970'erne og 1980'erne havde Det kongelige Bibliotek et meget dårligt omdømme, som følge af tyveriskandaler, der i høj grad påvirkede den offentlige bevidsthed om biblioteket. En svækket ledelse skulle oveni håndteret en række klagesager, ikke mindst fra en højt placeret medarbejder ved biblioteket, som i det allerede betændte medieklima omkring biblioteket måtte få en abnorm gennemslagskraft. På denne baggrund var det vanskeligt for biblioteket at håndtere de store omstillinger af biblioteket, der var nødvendige ved overgangen til den elektroniske biblioteksæra, ligesom det var vanskeligt at mobilisere politisk interesse for de

store investeringer i bibliotekets bygningsmæssige udvikling, der var nødvendig for denne udvikling.

I 1986 blev ledelsen udskiftet og en omfattende reorganisation af bibliotekets iværksat. Den bygningsmæssige situation udgjorde dog fortsat en spændetrøje for bibliotekets udvikling, og på trods af en række mediepositive initiativer fra bibliotekets side måtte man konstatere, at det ikke er nemt for en institution at genvinde et godt offentlig omdømme, som er gået fløjt.

I 1991 gennemførte biblioteket et planlægningsarbejde om en udbygning af biblioteket på grunden ved havnefronten bag biblioteket. Men man havde fortsat ingen penge at bygge for.

I efteråret 1992 fik bibliotekschefen en fortrolig underhåndsmeddelelse fra Kulturministeriet om at Schlüterregeringen var i gang med at forberede en indsats imod den alvorlige krise i byggeriet. Ministeriet ønskede i denne sammenhæng at fremme bibliotekets byggeplan. Da denne allerede var lavet, kunne den fremsendes umiddelbart.

Fredag den oktober fandt et afgørende møde stede i Kulturministeriet. Den gyldne fredag hedder den i bibliotekschefens erindring. Det interessante, der skete på mødet, var - i denne artikels sammenhæng - ikke, at Det kongelige Biblioteks igennem lang tid forberedte udbygning til 300 mio kr. blev accepteret som del af oplægget til regeringen. Det interessante var hvad der kom til i løbet af mødet, som muligheder grebet i flugten.

På et tidspunkt da hovedforslaget var gået igennem, spurgte ministeriets mødeleder, om der var andre forslag. Efter en kort forbløffet tavshed - man havde allerede fået så meget! - nævnte Det kongelige Biblioteks chef Institut for Folkemindevidenskab. "Kan det organiseres inden mandag?" "Ja." Herefter kom i rask tempo og på samme måde nogle andre små kulturinstitutioner med, Dansk Sprog- og Litteraturselskab, KVINFO, Musikinformationscentret. Og til aller sidst clou'et: Kammermusiksalen, som havde været tænkt som et selvstændigt byggeri, blev accepteret som en del af selve bibliotekets byggeri - i form af en multifunktionel sal, der også kunne bruges som musikrum. Tiden skulle vise, at den faktisk blev et fremragende musikrum. Med de improviserede tilføjelser var Det kongelige Biblioteks bygningsprojekt på een formiddag steget fra 300 mio til 400 mio kr.

De efterfølgende uger gik med feberhede forhandlinger og programskrivning, tilslut kronet med held, da regeringen accepterede alle forslagene.

Syv år senere, i 1999, blev Det kongelige Biblioteks udbygning på havnefronten indviet sammen med de tilliggende kulturinstitutioner. Festen foregik i "den multifunktionelle sal", døbt dronningesalen.

Bibliotekschefens improvisationer på "den gyldne fredag" fik betydelige strategiske virkninger. Integrationen af de øvrige kulturinstitutioner var med til at give projektet en samlet dimension og et arkitektonisk "Schwung", der ikke blot gav biblioteket en fremtrædende fysisk placering, men også placerede det i befolkningens bevidsthed som et af "de store steder". Og integrationen af kammermusiksalen i bygningsprojektet som multifunktionel sal gav biblioteket en uovertruffen ramme om kulturelle begivenheder. Årligt trækker den tusinder af mennesker til biblioteket, og den har på afgørende vis medvirket til at biblioteket i dag fremtræder som en levende national kulturinstitution.

Det radikale omslag i offentlighedens vurdering slog naturligt igennem på de indre linier. Den gav en selvtillid, som førte til, at biblioteket på en langt mere frugtbar måde end tidligere kunne håndtere sine samarbejdsrelationer udadtil og optræde som partner snarere end som en truet lokalkoloss, der permanent var i defensiven.

Integrationen af de øvrige kulturinstitutioner og af kammermusikprojektet i bibliotekets byggeplan skete i et uplanlagt forløb, hvor chefen greb en positiv udviklingsmulighed i luften. Der var til gengæld ingen risiko forbundet dermed, og det intuitive element formentlig lavt, bortset fra vurderingen af at grænsen for hvad man kunne tillade sig pludselig havde forrykket sig og gav improvisatorisk frirum. Improvisationen, der fulgte institutionens strategiske flow, havde vel egentlig nærmest karakter af "bricolage", d.v.s. en hurtig, uplanlagt kombination af situationens forskellige elementer. Af disse var flere særdeles velforberedte, hvilket medvirkede til at give improvisationen særlig effektivitet.

#### **4.9 Danmarks Tekniske Videncenter integrerer nyt fagligt område**

På fransk har man et billede: "un cadeau empoisonné", der bl.a. kan illustrere den situation, hvor man får tilbudt en tillokkende mulighed, der siden viser sig at blive en pestilens - altså en forgiftet gave. Den mindste fornemmelse af en sådan situation vil derfor normalt udløse meget grundige overvejelser. Det følgende er et eksempel, hvor grundige overvejelser ville have været på sin plads, men ikke fandt sted.

Historien er følgende: DTU's pædagogisk/didaktiske center havde på det pågældende tidspunkt eksisteret i et par år som en relativt fritstående enhed i tilknytning til et af institutterne. Centret var udsat for kritik og havde svært ved at få gennemslagskraft. Såvel centrets organisatoriske placering som den manglende kritiske masse gjorde perspektiverne for den videre udvikling ganske dystre.

Centrets daværende leder henvendte sig noget overraskende til DTVs direktør med ideen om en associering til DTV. Det kunne lyde logisk, da DTV varetager en række opgaver af tværgående karakter, herunder en enhed for konsulentopgaver med henblik på at understøtte udviklingen af teknologibaseret undervisning. Der eksisterede i forvejen et samarbejde mellem de to enheder.

Når alarmklokken alligevel gik i gang, var det fordi forslaget om associering tydeligvis handlede om at finde læ og helst også ressourcer uden at der samtidigt var påtænkt reelle forandringer. Personalet var desuden imod, da de frygtede en organisatorisk og økonomisk integration og tab af forskningsmuligheder.

Som nævnt burde en sådan situation normalt afføde grundige overvejelser. Sådanne var der imidlertid ikke tid til, da man måtte regne med, at universitets ledelse ganske hurtigt kunne træffe en afgørelse med ubehagelige konsekvenser, med mindre der forelå et troværdigt forslag til en alternativ videreførelse. Centrets leder pressede derfor på. DTVs direktør var - på et meget usikkert grundlag - tillokke af tanken om at inddrage et område rettet mod udviklingen af undervisning og læring til supplement af eksisterende områder, der retter sig mod forskning og IT.

Centerlederen og direktøren sammenskrev i hast et scenarie, bestående af 75% håb og visioner. DTUs ledelsen besluttede med nogen betænkelighed at godkende forslaget. Man satsede - med forskelligt udgangspunkt - efterfølgende på at kunne få etableret en ny enhed, fagligt spændende over pædagogik, didaktik og IT-støttet undervisning. Det er nu ved at ske to år senere og efter en gennemgående ændring i personalegruppen.

Ideen var rigtig, men den var aldrig blevet gennemført med mindre der var blevet besluttet intuitivt.

Til denne case bemærkes det, at improvisationen både var karakteriseret ved tidspres og intuition. Beslutningen skulle træffes hurtigt, og det var ikke muligt at skaffe sig et informationsgrundlag med hensyn til muligheden for succes eller fiasko. Det finansielle risikoelement var ringe, men det reputationsmæssige risikoelement var højt.

## 5. Konklusion

Alle chefer ved formentlig godt, at de jævnligt må træffe beslutninger på et ufyldstgørende sagligt informationsgrundlag, og at det i sidste instans er deres intuitive forståelse af situationen, dens muligheder og risici, som ligger til grund for disse beslutninger.

En del af disse er dagligdags beslutninger, som hver for sig ikke har nogen særlig rækkevidde. De kan til gengæld godt have en kumulativ strategisk virkning f.eks. i de tilfælde hvor en chefs små improvisationer har samme retning og efterhånden fører til et strategisk skred (emergent strategy). Andre beslutninger kan veje tungt, men have overvejende operationel karakter (Svitzers bjergningsopgave). Men også sådanne beslutninger kan have indirekte strategisk virkning, f.eks. gennem påvirkningen af virksomhedens finansielle råderum. Atter andre beslutninger har i sig selv betydelig strategisk virkning, som f.eks. Hondas beslutning om at satse på små motorcykler i stedet for store.

I nogle tilfælde foregår den enkelte improvisation i et strategisk tomrum, men "sætter" strategi blot ved at blive truffet, f.eks. satsning på København som cruisehavn eller DTVs overtagelse af et pædagogisk/didaktisk center. I disse tilfælde er der typisk tale om en uventet mulighed, der byder sig til, som skal gribes i flugten, og som påvirker den senere udvikling. I andre tilfælde understøtter improvisationen en eksisterende strategi og styrker den, som f.eks. Svitzers bjergningsbeslutning. I atter andre tilfælde går improvisationen direkte imod eksisterende, eksplicit strategi og ændrer denne radikalt, f.eks. Hondas motorcykelbeslutning.

Hovedkonklusionen heraf er, at chefers improvisation i sig selv er væsensforskellig fra strategi og planlægning, men den er ikke isoleret fra disse:

Improvisation hører organisk sammen med strategi og planlægning.

## 6. Bibliografi

AGOR, W.H., 1989. The logic of intuition : how top executives make important decisions. In: AGOR, W.H., ed. *Intuition in organizations*, pp. 157-170. [Originally published in: *Organizational dynamics*, 1986(Winter), pp. 5-18]

AGOR, W.H., ed, 1989. *Intuition in organizations : leading and managing productively*. Newbury Park: Sage.

ARAM, J.D. and WALOCHIK, K., 1996. Improvisation and the Spanish manager. *International Studies of Management and Organization*, **26**(4), pp. 73-89.

BAKER, T., MINER, A.S. and EESLEY, D.T., 2001. Improvising firms : bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, **32**(2), pp. 255-276.

BARNARD, C.I., 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

BARRETT, F.J., 1998. Creativity and improvisation in organizations : implications for organizational learning. *Organization science*, **9**(5), pp. 605-622.

CAPPON, D., 1994. *Intuition and management : research and application*. Westport, CT: Quorum Books.

BEHLING, O. and ECKEL, N, 1991. Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive*, **5**(1), 46-54.

CHANDLER, A., 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

CROSSAN, M.M., 1998. Improvisation in action. *Organization Science*, **9**(5), pp. 593-599.

CROSSAN, M.M., 1997. Improvise to innovate. *Ivey Business Quarterly*, **62**(1), pp. 37-42.

CROSSAN, M.M. *et al.*, 1996. The improvising organization : where planning meets opportunity. *Organizational dynamics*, **3**(4), pp. 20-35.

CROSSAN, M.M. and SORRENTI, M., 2002. Making sense of improvisation. In: K.N. Kamoche, M.P. Cunha and J.V. Cunha, eds. *Organizational Improvisation*, pp. 29-52. [Originally published in: *Advances in Strategic Management*, 1997, **14**, pp. 155-180]

CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. and KAMOCHE, K.N., 2002. Organisational improvisation : what, when, how and why. In: K.N. Kamoche, M.P. Cunha and J.V. Cunha, eds. *Organizational Improvisation*, pp. 96-137. [Originally published in *International Journal of Management Reviews*, 1999, **1**, p. 299-341]

EDVARDSSON, B., HAGLUND, L. and MATTSSON, J., 1995. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*, **6**, pp. 24-35.

- EISENHARDT, K.M., 1997a. Strategic decision making as improvisation. In: V. PAPADAKIS and P. BARWISE, eds, *Strategic decisions*. Norwell, MA: Kluwer, pp. 251-257.
- EISENHARDT, K.M., 1997b. Strategic decisions and all that jazz. *Business Strategy Review*, **8**(Autumn), pp. 1-3.
- EISENHARDT, K.M., 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, **32**, pp. 543-576.
- FAIA-CORREIA, M., 2003. Mind the gap between processes and practice! The role of improvisation in the implementation of information technology. *International Studies of Management and Organization*, **33**(1), pp. 58-85.
- FITZPATRICK, S., 2002. The imaginary and improvisation in public administration. *Administrative Theory and Practice*, **24**(4), pp. 635-654.
- HATCH, M.J., 1999. Exploring the empty spaces of organizing : how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, **20**(1), pp. 75-100.
- HATCH, M.J., 1997. Jazzing up the theory of organizational improvisation. *Advances in Strategic Management*, **14**, pp. 181-191.
- ISENBERG, D.J., 1989. How senior managers think. In: AGOR, W.H., ed. *Intuition in organizations*, pp. 91-110. [Originally published in: *Harvard Business Review*, 1984, 62(6) Nov/dec, pp. 81-90.
- Jazz (1998) improvisation and organizing. Special issue. *Organization Science*, **9**(5).
- KAMOCHE, K., CUNHA, M.P. and CUNHA, J.V., eds, 2002. *Organizational improvisation*. London: Routledge.
- KANTER, R.M., 2001. Waves of raves : strategy as improvisational theatre. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 105-133.
- MANGHAM, I. and PYE, A., 1991. The doing of managing.
- MINER, A.S., BASSOFF, P. and MOORMAN, C., 2001. Organizational improvisation and learning : a field study. *Administrative Science Quarterly*, **46**(2), pp. 304-338.
- MINTZBERG, H., 1994. The rise and fall of strategic planning. New York, N.Y.: Free Press.
- MINTZBERG, H., PASCALE, R.T., GOOLD, M. and RUMELT, R.P., 1996. The "Honda effect" revisited. *California Management Review*, **38**(4), pp. 78-117.
- MOORMAN, C. and MINER, A.S., 1998a. The convergence of planning and execution : improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, **62**(3), pp. 1-20.
- MOORMAN, C. and MINER, A.S., 1998b. Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, **23**(4), pp. 698-723.



- NAYAK, P.R. and KETTERINGHAM, J., 1997. 3M's Post-it notes : a managed or accidental innovation? In: R. KATZ, ed, *The human side of managing technological innovation : a collection of readings*. New York: Oxford University Press, pp. 367-377.
- ORLIKOWSKI, W.J. and HOFMAN, J.D., 1997. An improvisational model for change management : the case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, **38**(2), pp. 11-21.
- ORLIKOWSKI, W.J., 1996. Improvising organizational transformation over time : a situated change perspective. *Information Systems Research*, **7**(1), pp. 63-92.
- PASCALE, R.T., 1984. Perspectives on Strategy : The real story behind Honda's success. *California Management Review*, **26**(3), pp. 47-72.
- PEPLOWSKI, K., 1998. The process of improvisation *Organization science*, **9**(5), pp. 560-561.
- PERRY, L.T., 1994. Real time strategy : improvising team planning for a fast changing world. *Organizational dynamics*, (Summer), pp. 76-77.
- PERRY, L.T., 1991. Strategic improvising : how to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational dynamics*, (Spring), pp. 51-64.
- PRESTON, A., 1987. Improvising order. In: I.L. MANGHAM, ed, *Organization analysis and development*. New York: John Wiley, pp. 81-102.
- SHARKANSKY, I., 2000. Improvisation in public administration and policy making in Israel. *Public Administration Review*, **60**(4), pp. 321-329.
- SIMON, H.A., 1989. Making management decisions : the role of intuition and emotion. In: AGOR, W.H., ed. *Intuition in organizations*. pp. 23-39. [Originally published in: *Academy of Management Executive*, 1987, 1(1), pp. 57-64.
- WEICK, K.E., 1992. Agenda setting in organizational behavior. *Journal of Management Inquiry*, **1**, pp. 171-182.
- WEICK, K.E., 2002. Improvisation as a mindset for organizational analysis. In: K.N. Kamoche, M.P. Cunha and J.V. Cunha, eds. *Organizational Improvisation*, pp. 52-72. [Originally published in: *Organization science*, 1998, **9**(5), pp. 543-555.
- WEICK, K.E., 1989. Organized improvisation : 20 years of organizing. *Communication studies*, **40**, pp. 241-248.
- WEICK, K.E., 2001. Substitutes for strategy. In: K.E. Weick, ed. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell, pp. 345-355. Originally published in 1987, in: D.C. Teece (ed.), *The competitive challenge*. Cambridge, M: Ballinger.

*Artiklens forfatter takker Erik Johsen fra CAMS ved Copenhagen Business School (Handelshøjskolen), der dels selv har bidraget med en case og dels har bragt forfatteren i kontakt med de fhv. adm. direktører Erik Schäfer (Københavns Havn), Jørn Hansen (Svitzer) og Knud Erik Nielsen (Magnoteo - Bosch), som har bidraget med informationen om de pågældende cases. Tak endvidere til oberst Niels Bundsgaard, direktør Erland Kolding Nielsen, Kgl. Bibliotek, og direktør Annette Winkel Schwarz (casen om DTV), der har ladet sig interviewe til casene om henholdsvis den danske Irak-styrke, Det Kongelige Bibliotek og Danmarks tekniske Videncenter.*