

Mening med ledelse i en vidensservicevirksomhed

**– paradokser og ambivalens i den vanskelige
rejse mod en ny ledelsesform**

Paper til Det Danske Ledelsesakademis conference d. 7.-8. December 2009

Frans Bévort, PhD-fellow, IOA, CBS - Deloitte

Frans Bévort

Doctoral School of Organization and Management,
Department of Organization,
Copenhagen Business School,
Kilevej 14, 4., 2000 Frederiksberg. Denmark
Phone : +45 38 15 28 15 Mobil +45 27 12 34 77
Mail: fb.ioa@cbs.dk
Corporate HR, Denmark
Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Weidekampsgade 6, 2300 København S, Danmark
Postadresse: Postboks 1600, 0900 København C, Denmark
Phone: +45 36 10 35 46 | Fax: +45 36 10 20 40 | Mobil: +45 30 93 50 91
Mail: fbevort@deloitte.dk

Mening med ledelse i en vidensservicevirksomhed

– paradokser og ambivalens i den vanskelige rejse mod en ny ledelsesform

Frans Bévort, PhD-fellow, IOA, CBS - Deloitte

1. Indledning

I organisationsteorien er det et etableret synspunkt, at organisationer befolket med højtuddannede specialister og som løser komplekse opgaver i en uklar kontekst (bør) organiseres og ledes på en særlig måde: Fx *Organisk* frem for *Mekanisk* (Burns & Stalker 1994), *Naturlige* systemer frem for *Rationelle* (Scott 2003) eller i *Ad Hocratier* (eller fagbureaukratier) frem for *Maskinbureaukratier* (Mintzberg 2003). Cohen og March (2001) betegner endda denne type organisation som "organiserede anarkier". Raelin (1986) diskuterer direkte den konflikt, der ligger i samspillet mellem traditionel ledelse og de selvstændige vidensarbejdere.

Det er derfor overraskende, at den litteratur (Greenwood 1992, Cooper 1996, Suddaby 2009, Löwendahl 2005, Anderson-Gough 2000, 2002, Brock 2006, 2007, Richter 2008, Peters 2004, Alvesson, 2000, 2004), der beskæftiger sig med denne type organisationer (her defineret som vidensservicevirksomheder, på engelsk professional service firms), til dels går i mod denne gængse holdning. Et

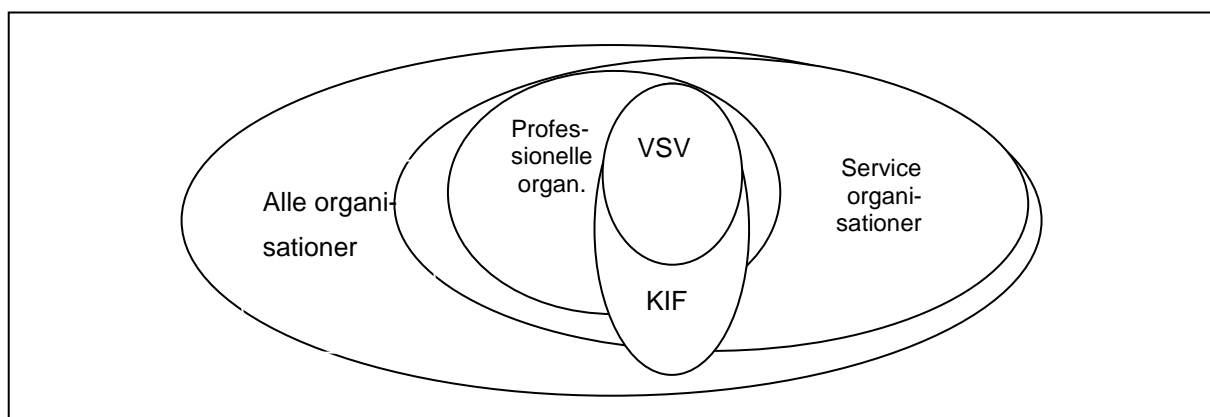
gennemgående træk er, at litteraturen beskriver, at denne virksomhedsform er under en transformation fra en slags professionelt partnerskab til en mere ledet eller styret professionel forretning (Cooper et al 1996, Brock 2006), der rummer mange træk fra en bureaukratisk organisationstype (Mintzberg 1983). Dette paper lægger ud med at definere feltet og diskuterer denne forandring med udgangspunkt i den eksisterende litteratur. I denne litteratur har der været fokus på at vise denne forskel eller forandring på et overordnet organisatorisk plan, mens den i mindre grad har fokuseret på, hvordan ledere i praksis håndterer denne grundlæggende forandring og i det hele taget, hvordan vi kan forstå konsekvenserne af den (Brock 2007). Både set fra et praktiker synspunkt og et forskningsmæssigt perspektiv, er det interessant, at ledelsespraksis dermed optræder i en paradoksal¹ kontekst, spændt ud mellem to logikker og fortolkninger af hvad ledelse er og bør være i en vidensservicevirksomhed.

I dette paper diskuteres om denne udvikling kan genfindes i lederes og medarbejderes beskrivelse af deres virkelighed, i en vidensservicevirksomhed som i dette tilfælde er Deloitte, og hvordan denne udvikling påvirker deres opfattelse af ledelse. Dette paper bygger på en foreløbig analyse af et empirisk materiale indsamlet i Deloitte (se appendix) heriblandt observationer fra et lederudviklingsforløb. Analysen giver eksempler på en sensemaking analyse (Weick 1995, 2001) af lederes måde at skabe mening i deres identitet som ledere i en paradoksale og uklar kontekst for ledelse. Både forstået som deres forståelse af ledelse i organisationen generelt og deres egen sensemaking af deres lederrolle. En sådan meningsskabelse skaber en ny ramme for udvikling af ledelse i den nævnte paradoksale kontekst, der til gengæld rummer nye udfordringer og muligheder. I paperet diskuteres at lederne ofte antager en *ambivalent* holdning til den ledelse og hvordan det måske er en effektiv måde at skabe mening på for dem. Kan man fx træne en *konstruktiv ambivalens* (Weick 2001) som en del af lederudvikling i en vidensservicevirksomhed?

¹ Paradoks bruges her i betydning, at forventninger til adfærd, rammer, logikker ikke er konsistente og ofte er direkte modstridende. Et eksempel: "Ansvar uden beføjelser".

1.2 Professionelle servicevirksomheder i litteraturen

En vidensservicevirksomhed (*herefter VSV*) er karakteriseret ved at være en vidensintensiv virksomhed, der samtidig er en servicevirksomhed. Det vil sige, at den fungerer ved at arbejde på baggrund af viden på et højt professionelt niveau og at levere rådgivningsydelser som service for betalende kunder. Der benyttes i litteraturen en række forskellige definitioner til at beskrive organisationer, der arbejder på et højt specialiseret vidensniveau: Der er *Professionelle Organisationer* (Brock, 1999 Greenwood, 1990) som tager sundhedsfaglige organisationer med og der er *Vidensintensive Virksomheder* (Knowledge Intensive Firms, KIF), der medtager R&D-virksomheder (fx, pharma, biotek), der udvikler produkter eller løsninger for andre, typisk produktionsvirksomheder (Alvesson 2004 – derfor rækker KIF ud af "serviceorganisationer" på figur 1). I dette paper benytter vi *Vidensservicevirksomhed* (VSV, oversat fra Professional Service Firm) som definition, fordi vi fokuserer på den gruppe kommercielle servicevirksomheder², som lever af at sælge rådgivning og service på et højt fagligt niveau som casen Deloitte er et eksempel på.



Figur 1: VSV'er i forhold andre organisationer (størrelsesforholdene er ikke empirisk retvisende)

Service er generelt defineret ved, at den er immateriel, flygtig (ikke mulig at lagre) og skabt i et tæt samspil med kunden (Normann 1988). Løwendahl (2005 s. 18) peger på, at det er nødvendigt at skelne mellem, hvilke ydelser de forskellige typer servicevirksomheder producerer og leverer. VSV'ers service kan defineres ved:

² Litteraturen er som hovedregel afgrænset fra offentligt finansierede og drevne services, men også uddannelses- og forskningsinstitutioner i øvrigt.

- 1.) Den er vidensintensiv, service leveres af folk med en højere uddannelse, der ofte har en tæt tilknytning til videnskabelig forskning inden for den relevante faglige ekspertise.
- 2.) Den er skræddersyet til konkrete kundebehov.
- 3.) Den indebærer en høj grad af faglig og personlig dømmekraft i dens levering.
- 4.) Den konkrete service kræver typisk en høj grad af kundeinvolvering og samarbejde med repræsentanter for kunden.
- 5.) Den leveres inden for rammerne af professionelle standarder for adfærd, hvilket også indebærer, at kundens behov tæller højere end indtjening, og, at man iagttager grænserne for professionel ekspertise (s. 22, Løwendahl, 2005 – egen oversættelse)

De typer virksomheder, der ofte nævnes som tilhørende VSV'erne, er advokatfirmaer, revisionsfirmaer, management konsulentfirmaer, teknologirådgivere, rådgivende ingeniører, forsikringsmæglere og investeringsrådgivere (Løwendahl 2005). Der findes en række specialiserede VSV'er som fx reklame-/marketingrådgivning, arkitektfirmaer, medierådgivning, PR-rådgivning, der med rimelighed kunne tilføjes listen.

Store VSV'er i den moderne, udviklede form har mange fælles træk med den idealtipe (eller konfiguration) som Mintzberg(1983) kalder fagbureaukratiet. Fagbureaukratier er kendetegnet ved, at den dominerende del af organisationen er de udførende medarbejdere, eller det han kalder produktionskernen (Operating Core). Det hænger sammen med at professionel viden er den primære ydelse, og det gør fagpersonen til den primære aktør. Ifølge Mintzberg er der i produktionskernen et indbygget ønske om en høj grad af autonomi og decentralisering, hvor opgavestyling, standardisering og prioritering søges organiseret ud fra faglige kriterier. Fagpersonerne er typisk motiveret af faglig stolthed og stræber efter den bedst tænkelige kvalitet i opgaveudførelsen. Der er et stort personligt engagement i arbejdet, og en betydelig del af fagpersonernes identitet er bundet op på deres fag. Et klassisk dilemma i fagbureaukratiet er derfor, at selvom fagpersoner typisk anerkender behovet for ledelse og administration, søger de at undgå at bruge tid på sådanne opgaver for at kunne bruge tiden på den faglige opgaveløsning. I mange fagbureaukratier efterspørger medarbejderne fagpersoner som deres ledere, men den typiske fagperson er netop karakteriseret ved at dedikere så meget af sin indsats til faget, at han sjældent vil være tiltrukket af en ledelsesmæssig karriere (Raelin 1986). Dette dilemma medfører, at lederrollen i et fagbureaukrati ofte er svagere,

hvad angår ansvar og mandat, end i andre af de organisationsformer, som Mintzberg beskriver (Ibid, 1983).

Et andet karakteristika ved VSV'er er, at de er organiseret som professionelle partnerskaber, som er en styre- og ejerskabsform der ikke kendes fra andre organisationer. Vi skal i næste afsnit drøfte, hvad det vil sige at en VSV kan være et partnerskab.

1.3 Styreform og ejerskab i VSV'er i følge Empson og Greenwood

Der er en sammenhæng mellem ledelsesform og den ejerskabsstruktur, der vælges i en VSV, det der også kaldes "governance". Laura Empson og Royston Greenwood (2003) har ud fra en Agency-teoretisk³ tilgang diskuteret, hvilke typer governance der historisk har været i VSV'er og hvorfor de vedbliver med at eksistere i nogle sektorer og i forsvinder i andre. De peger på, at især inden for Revisions- og advokatvirksomhed, har partnermodellen været fremherskende og er det stadig. I 2003 offentliggjorde de to forskere følgende oversigt over fordelingen af governance strukturer i de 100 største virksomheder (globalt) i et udvalg af rådgivningssektorer:

Professional sector	NN	Partnerships (%)	Private corporations (%)	Public corporations (%)
Law	100	100	0	0
Accounting	100	56	42	2
Management Consulting	100	17	44	39
Advertising	100	0	77	23
Architecture	100	18	73	9

Tabel 1 Ejerskabformer fordelt på VSV-sektorer (Empson og Greenwood, 2003)

Empson og Greenwood beskriver, hvilke styrker og ulemper partnerskabsmodellen kan siges at have. Partnerskaber er effektive i leverancen af professionel rådgivning, fordi den ikke har de eksterne Agency-omkostninger, der er ved at inddrage eksterne ejere (aktionærer). Til gengæld skaber partnerskabet interne agency-omkostninger. Når organisationen vokser overlades ledelsen uvægerligt til en mindre gruppe partnere. Ofte er disse topledere ældre

³ Empson og Greenwood (2003) benytter Agency-teorien til at vurdere, hvilke omkostninger der er ved de forskellige former for governance og samtidig (a-)symmetrien i viden mellem firma og klient, hvilket er afgørende i en vidensservicevirksomhed. Dvs. hvor stor den tilkøbte kompetence er i forhold til den (specialist-) kompetence, der er til stede i organisationen i forvejen.

partnere, som har andre interesser end de yngre partnere/professionelle medarbejdere. Derfor vil store partnerskabs-drevne VSV'er ofte opleve vanskeligheder ved at forlige de forskellige interesser i partnerskabet (Ibid, 2003). Empson og Greenwoods konklusion er dog, at de interne agency-omkostninger forbundet med et børsnoteret aktieselskab er større end de interne agency-omkostninger forbundet med partnerskabet. De nævner tre grunde:

1. Partnerne kender markedet så godt, at de bedre kan overvåge ledelsen end aktionærer ville kunne,
2. fordi partnere og ledelse er så tæt på hinanden er det nemmere for partnere at øve indflydelse på ledelsen end det er for aktionærer gennem en bestyrelse og
3. ledelsen kender partnernes situation (Ibid, 2003).

Empson og Greenwood (2003) nævner også, som argument, at partnerskabet, understøtter en organisk ledelsesform, der passer til skræddersyede løsninger på komplekse problemer. En problemløsningsform, der ikke passer godt til standardisering og direkte ledelse (Mintzberg 1983).

VSV'er og måske især partnerskaber har traditionelt haft meget særegne HR-praksisser (Maister 2003, Löwendahl 2005, Empson og Greenwood 2003) som også giver partnerskabet nogle fordele. Det gælder "up-or-out" karrieremodellen, hvor professionelle medarbejdere forpligter sig til en lang rejse mod partnerskab, og hvor de mindre egnede eller motiverede sorteres fra og ud af virksomheden. Men det gælder som nævnt også en mesterlærermode, som fungerer som et sammenhængende læring-i-praksis udviklingsforløb. Et forløb, hvor kolleger, ofte også partnerne, bidrager til en effektiv træning af nye og mere erfarne professionelle i deres karriereforløb.

En sidste styrke som partnerskabet traditionelt har været tillagt er, at det har en stor troværdighed hos kunderne. Der er simpelthen en forventning om, at etikken i forhold til at udnytte kundens relative uvidenhed til egen fordel på urimelig vis, vil forekomme sjældnere end i andre selskabsformer (Empson og Greenwood 2003).

Ovenstående argumenter for partnerskabets styrker giver bud på en forklaring på, hvad det er der gør, at mange VSV'er er organiseret som partnerskaber, udover at der er en tradition for det i nogle sektorer. Hvad er så ifølge artiklen, og andre iagttagere, problemerne ved partnerskabsmodellen i den gældende markeds-

situation? For det første er der en udbredt forståelse i litteraturen for, at størrelse og indtjening ikke hænger proportionalt sammen i VSV'er (Løwendahl 2005, Maister 2003, Empson og Greenwood 2003). Dernæst nævnes også, at det interne agency-problem eller styrings-/ledelsesproblem, bliver exponentielt større, når virksomhedens størrelse øges. For det tredje skaber indførelsen af flere specialer i VSV'er, endnu større omkostningerne ved at skabe enighed i mellem ledelse og partnerskab (Empson og Greenwood 2003).

Konklusionen i Empson og Greenwood's artikel er derfor, at partnerskabsmodellen ud fra en Agency-teoretisk synsvinkel, er under pres i de store komplekse VSV'er. Derfor er det en rimelig antagelse, at store komplekse VSV'er vil opleve en attraktion i retning af en mere bureaukratisk ledelsesform.

1.3 Bureaukratiets fristelser for vidensservicevirksomheden

Mange steder i litteraturen peges der som nævnt på, at VSV'er er på vej til at udvikle sig fra en selvopfattelse som en professionel partnerskabsorganisation til en nyere form for organisering af den professionelle organisation. Et ideal, der har ændret sig fra: Det professionelle partnerskab (P^2) til en ledet professionel forretning (Managed Professional Business (MPB)) (Cooper et al 1996, Brock 2006).

Begge fortolkningsrammer⁴ har et slægtskab med Mintzbergs professionelle bureaukrati, men med en tydelig bevægelse mod en mere bureaukratisk form (Mintzberg, 1983, p. 158, Brock 2006). De karakteristiske træk ved det professionelle partnerskabs måde at tænke organiseringen af vidensservice på er; decentralisering af den driftsmæssige ledelse, styring gennem vedligeholdelse og justering af faglige standarder, relativt fleksibel opfølgning på ikke-finansielle mål, konsensusbaserede strategiske beslutninger, relativt begrænset anvendelse af systematiske analyser (Greenwood 1990, p. 735-37).

⁴ Det er centralt, at litteraturen opfatter dette som måder hvorpå aktørerne forstår sig selv og ikke som forskernes observationer af en konkret virkelighed. Derfor anvendes begrebet "fortolkningsramme" om de to former (Greenwood 1990, Cooper et al 1996). Man kunne kalde dem idealtyper, med et Weber-begreb.

	Professionelt partnerskab	Managed Professional Business
Grundlæggende fortolkningsramme	Ejerskab og magt er sammensmeltet Repræsentativt demokrati Ledelsesroller efter tur Det lokale kontor er der, engagementet ligger Professionel viden Kollega kontrol Stærke bånd til klienter Mandatet er spredt ud i org. Minimalt hierarki	Ledelsen har magten Konkurrence Vækststrategier Rationalisering Produktivitet
Systemer	Lille vægt på analyse Samspil: konsensus beslutninger Kort tidshorisont Decentraliseret	Større vægt på analyse Samspil: Flere direktiver Både kort og lang tidshorisont Mere centraliseret
Struktur	Lille specialisering Specialisering ofte baseret på personlige præferencer Lille formalisering af regler og processer	Medium specialisering Det er faglige og funktionelle kriterier der styrer specialisering Større brug af integrerende tiltag: Hierarki og tværgående teams. Flere regler og procedurer

Figur 1. P²-form overfor "managed professional business" (Tilpasset efter Cooper et al 1996).

Den nye fortolkningsramme som vokser frem rummer et andet fokus på, hvad der er vigtigt for organisationen. Cooper et al (1996) nævner, at begreber som: *produktivitet, kundeservice, direktører, konkurrence, marketing, krydssalg, rationalisering og vækststrategier* får større betydning i organisationernes vocabularium (også Greenwood et al 1999). Udviklingen af centrale stabe, der understøtter strategiske initiativer med analyser er også et vigtigt element i denne transformation. Cooper et al (1996) nævner at HR-, planlægnings-, marketing-funktioner bliver anset for vigtige for organisationens drift.

En af pointerne ved denne modstilling, som måske kan være forvirrende for iagttagere fra mere traditionelle organisationer, er, at disse begreber er relativt nye i VSV'er og de bryder markant med den måde man har været vant til styre og lede på (Brock 1999). En anden vigtig pointe i den sammenhæng er at forstå, at disse virksomheder gennemgår en meget vigtig læreproces, hvor opbygningen af systemer

og, kompetencer, ikke mindst på det ledelsesmæssige område, er i fokus (Greenwood et al 1999). En proces, der formentlig vil vare mange år frem i tiden.

2. Deloitte og bevægelsen mod en mere bureaukratisk ledelsesmodel

Deloitte beskæftiger sig med revision og rådgivning af private og offentlige virksomheder. Kernekompetencerne ligger inden for seks forretningsområder: Revision og regnskab; skat, moms og afgifter; it-sikkerhed og –revision; udvikling og effektivisering af organisation og processer; køb og salg af virksomheder og finansiell rådgivning; samt drift og implementering af økonomi- og HR-funktioner. Der er ansat godt 2.600 medarbejdere fordelt på kontorer i 20 byer - og der betjenes mere end 13.000 kunder. Deloitte's ledelsesstruktur afspejler, at det er en partnerdrevet virksomhed. Partnergruppen består af ca. 120 indehavere og 120 partnere. Deloitte er i dag Danmarks største rådgivningsvirksomhed. Den formelle ledelsesstruktur omfatter en bestyrelse og en koncernledelse. Hertil kommer et partnerråd og en ledergruppe, der foruden koncernledelsen også omfatter ledere af forretningsområder og de lokale kontorer. I dette paper er tre lederniveauer benyttet i beskrivelsen:

- *Koncernledere* (KL), der er tre indehavere (inkl. en CEO) udpeget som direktion af partnerrådet;
- *Forretningsledere* (FL) der er 15, som er daglige ledere af hver deres forretningsenhed og
- *Ledere*, som udgør det nederste lederlag.

2.1 Deloitte som vidensservicevirksomhed - en indledende analyse

I følge den indledende analyse af Deloitte som case, fremgår det, at organisationen på mange måder er arketyrisk for en moderne vidensservicevirksomhed (Alvesson 2004, Greenwood et al 1999). Den er en af de globale "The Big Four" – multi-rådgivnings-virksomheder med en forankring i revision (ca. 60% revision og 40% anden rådgivning i DK). Deloitte har både den klassiske professionsbaserede revision og de nye multifaglige rådgivningsservices som konsulent- og finansiell rådgivning.

Kan den beskrevne udviklingsproces mellem P²-formen og MPB genfindes i Deloitte som samlet koncern i Danmark? Deloitte er et partnerskab, hvor ledelsen i den enkelte enhed stadig har et stort ansvar for og forpligtelse til at håndtere driften. Konsensus på partnerniveau, lokalt som centralt, er stadig en vigtig forudsætning for større forretningsmæssige beslutninger. Hvad angår analyser som baggrund for *interne* beslutninger⁵, kan Deloitte karakteriseres som overvejende uformel i sine beslutningsprocesser. Omvendt er ledelsen i Deloitte meget optaget af emner som produktivitet, hvilket fx kan ses af den måde nogle revisionsafdelinger skaber nye plansystemer, strukturer og roller, der har til formål at sikre en bedre ressourceudnyttelse bl.a. af medarbejdernes tid og kompetencer. Hvad angår de strategiske beslutninger er der en tendens i retning af, at strategiske initiativer bliver drevet mere fra centralt hold og er bedre forberedt i forhold til at sikre den opbakning fra partnerskabet som stadig er afgørende. Der sker en opbygning af kompetence i de stabe som vurderes at kunne understøtte den udvikling man ønsker; HR, Marketing, IT-struktur, der gradvis skaber et større fokus på analytisk kompetence og udformning af beslutningsgrundlag.

Diskussion: Deloitte - en vidensservicevirksomhed i bevægelse mellem de to fortolkningsrammer?

I andre studier af VSV'er er overgangen mellem de to fortolkningskemaer blevet beskrevet som sedimentering (Cooper et al 1996), hvilket peger på det, at elementer fra den nye model aflejres oven på elementer af P²-formen. Det vil sige at der næppe i praksis er tale om et klart skift fra den ene måde at forstå sig selv på til den anden - P² til MPB. Greenwood (1999, s. 146) foreslår, at man generelt kan opliste fire grader af tilslutning til de to fortolkningskemaer i de store revisionsvirksomheder, de har undersøgt:

1. widespread commitment to the P² interpretive scheme (status quo);
2. widespread commitment to the MPB interpretive scheme (reformative);
3. low commitment to the P² or the MPB scheme (indifference)
4. substantial commitment by different groups to both the P² and MPB (competition)

Data i undersøgelsen (se interviewreferater nedenfor) tyder på Deloitte, at nummer fire er det bedste bud; at der eksisterer en konkurrence mellem grupper, der

⁵ Deloitte er anerkendt som ekspert i analyser i sit kundevedtatte virke.

bakker op om hver sin model, men at det lokalt kan variere mellem alle fire kategorier.

En mulig kritik af den måde litteraturen om feltet (op. cit.) beskriver forandringen i fortolkningsskemaer sker på er, at den implicit antager, at der er konsistens i de enkelte aktørers præferencer for de to skemaer. Denne undersøgelse bygger på den antagelse at konkurrencen mellem de fortolkningsskemaer ofte fortsætter ind i den enkelte aktørs bevidsthed som en grundlæggende *ambivalens* mellem de to fortolkningsskemaer. En konsulent (som oprindeligt kommer fra en mere traditionel organisation) udtaler meget sigende om lederne/ledelsen: "Jeg har nogle gange på fornemmelsen, at de *leger bureaukrati*".

Det er på sin plads her at slå fast, at denne ambivalens⁶, i undersøgelsens optik, ikke er et problem i sig selv. Pointen er, at ambivalensen er et fænomen, som optræder i lederes og medarbejderes bevidsthed og i deres håndtering af hverdagens udfordringer. En Ambivalens, der optræder, når lederne skaber mening i de processer, hvor ledelse optræder og når de gennem ledelse skaber mening. Man kan tværtimod hævde at "ambivalens"⁷ i nogle situationer kan være en styrke (Weick, 1995), forstået på den måde, at hverken ledelsen i den oprindelige "anarkistiske" partnerorganisation eller det centraliserede bureaukrati er en attraktiv mulighed i den situation Deloitte (og mange store VSV'er) befinder sig i. Måske er det, på nogle tidspunkter, i nogle situationer, meningsfuldt at agere konsistent i den ene retning eller den anden. Ambivalensen tilbyder en mulighed for at navigere mellem de forskellige idealer og vælge den kombination, der i situationen giver bedst mening.

⁶ Når jeg benytter begrebet "ambivalens" er det ikke blot forstået som, at man ikke er afklaret, men, at man i væsentlig grad tilslutter sig to delvist eller helt modsatrettede synspunkter og kan handle konsistent i for længelse af begge på skift.

⁷ Weick bruger vendingen: "Sometimes ambivalence is the optimal compromise". Weick forklarer: "...and in multi-contingency environments, the joint presence of opposing tendencies has a functional survival value. Where each of the opposing tendencies has survival relevance, the biological solution seems to be an ambivalent alternation of expressions of each rather than the consistent expression of an intermediate motivational state. Ambivalence rather than averaging seems the optimal compromise." (Weick 2001, s. 377.). Det giver mening for mig at kalde Deloitte's situation et "multi-contingency" environment.

3.1 Generelle temaer i den empiriske undersøgelse af paradokset

Det følgende er en sammenskrivning af noter fra interview, der naturligvis også til dels er udtryk for en udvælgelse og en fortolkning. Målet har været at fremstille de interview'edes synspunkter så loyalt så muligt.

I de samtaler jeg har haft med ledere og chefer med ansvarsfulde ledelsesopgaver i Deloitte (Ledere, KL og FL), har fokus på ledelse været fremhævet som en nødvendighed. Ledelse er en del af Deloitte's strategi 2010, i forlængelse af hvilken en række ledelses- og HR-projekter er sat i gang, herunder et lederudviklingsinitiativ som er beskrevet neden for. Dette begrundes i interviewene med flere argumenter. Der peges på, at i og med organisationen er vokset og har inkluderet ny forretningsområder, er en professionalisering af ledelsen af medarbejderne stadig vigtigere for Deloitte. Ikke mindst på grund af nødvendigheden af at tiltrække medarbejdere, selvom dette pt. er et mindre problem pga. markedssituationen. Ledelse af den type medarbejdere, som Deloitte gerne vil have, er vanskelig, fordi de er selvstændige og krævende. En KL'er siger "det har været et wake-up call", at Deloitte skulle lære at fokusere på en ny gruppe unge, som stiller andre krav end højtuddannede hidtil har gjort. Fokus er på HR i bred forstand – altså at tiltrække, motivere og udvikle medarbejdere. Det fremgår af interviewene, at det er "den bløde" del af HR, KL'erne brænder for. En KL'er udtaler, at målet er nået "...når HR gennemsyrrer, alt hvad vi gør helt ud til yderste led". KL'erne understreger, at det er vigtigt, at fokus på ledelse nødtigt skal føre til at undergrave det "entreprenørskab", som især partnere, men også medarbejdere i øvrigt, udviser i deres arbejde. Denne værdi opfattes som helt afgørende for Deloitte's succes. Bekymringen blandt de interviewede er, at det er svært at se, hvordan denne professionalisering af ledelse skal realiseres. Forestillingen om fuldtidsledere er meget imod det billede, som de interviewede FL'er/KL'er har. Den faglige kundevendte (fakturerbare) del af arbejdet vil, ifølge deres opfattelse, altid skulle fylde en væsentlig del af ledernes hverdag. Adspurgt om, hvordan ledelse opstår som et tema i deres karriere som ledere, svarer flere af de adspurgte, at det i meget lille grad er noget de eller deres kollegaer har tænkt på eller talt om. En KL'er udtaler: "jeg har aldrig oplevet nogen (ledere), der fremhævede, at de var gode ledere – der er ikke nogen partnere, der er blevet berømmet for deres ledelse", i denne KL'ers

erindring. Forankringen i det faglige er klar: *partnerskabet og entreprenøren* er godt og mens *topstyring og funktionæren* er dårligt for en organisation som Deloitte. Det sidste understreges af følgende bemærkning fra en KL'er "...det (at centralisere) ville være døden for Deloitte – det er værdierne, der skal styre Deloitte".

En afgående FL'er, der har over 30 års erfaring fra Deloitte, beskriver, at hans opfattelse er, at de traditionelle værdier er truet pga., at den traditionelle partnerrolle som det samlende punkt i den enkelte enhed, er afløst af store enheder med en mere specialiseret rollefordeling. Det, at medarbejderne ikke på samme måde som tidligere oplæres med Deloitte's værdier. Dette skyldes ifølge ham bl.a., at der kommer medarbejdere ind i organisationen senere i deres uddannelsesforløb (som revisorer), og at mange helt nye faglige (ikke-revision) profiler ansættes i Deloitte. Denne FL'er opfatter det ovennævnte som en risikabel udvikling for organisationen, der kan undergrave de centrale værdier Deloitte bygger på, bl.a.: Partneren som rollemodel, nærhed mellem leder (partner) og medarbejdere og centrale (revisions-) faglige dyder (her har vi P²).

En anden (og yngre) FL'er er meget mere optimistisk i forhold til at udvikle en ny form for ledelse og fortæller om, hvordan det er lykkedes at designe en organisation lokalt, hvor udviklingen, udnyttelsen og ledelsen af de menneskelige ressourcer er sat i system. Afdelingslederrollen er defineret relativt klart i FL'ers sektion (se i øvrigt boks). Ikke mindst er det lykkedes i partner/indehaver gruppen at finde en rollefordeling, hvor nogle partnere har en ledelsesrolle i det daglige samarbejde med afdelingslederne, som løser de daglige ledelsesmæssige og administrative opgaver. De resterende partnere bevarer deres indflydelse på overordnede beslutninger, men fokuserer derudover mest på udvikling af deres forretningsområde, som i denne struktur er mere specialiseret i forhold til kundesegment eller fagligt speciale. Der er samtidig vokset specialiserede roller frem på sektionsniveau: Planlægningsfunktion, ansættelsesudvalg, mv. I denne FL'ers øjne er det en helt logisk konsekvens af at blive en stor organisation, hvor ledelse (og HR) er den del af det at lykkes med forretningen (Her har vi MPB).

Sammenfatning

Interviewene giver, på den ene side, klare signaler om et commitment til fokus på og udvikling af ledelse, som en selvstændig opgave. Især de "bløde" mål om at blive bedre til at tiltrække, motivere og fastholde er der et meget klart commitment til. *HR skal gennemsyre alle niveauer.* Men der er, på den anden side, en ligeså klar afstandtagen til den bureaukratiske oprustning, som indførelse af en fælles standard for ledelse kan medføre. *Entreprenørskabet* er afgørende for organisationen. I ekstreme tales der for at vende tilbage til fordums dyder i det professionelle partnerskab overfor for en strømlinet, mere ledet bureaukratiseret partnerskabsmodel. Det er et element af det omtalte paradoks, at FL'er og KL'er på den ene side er tiltrukket af fælles ledelse, ledelseskvalitet og træning i fælles lederkompetencer og samtidig udviser stor skepsis overfor en fælles koordinering i praksis – institutionaliseret i en administration.

3.2 Observationer af et lederudviklingsforløb – paradokset udfoldet

I Deloitte har ledelsen som nævnt valgt at sætte ledelse på dagsordenen. Det er en del af den vedtagne strategi for 2010, at ledelse skal sættes i fokus som en udviklingsprioritet i Deloitte. HR-funktionen har fået ansvaret for at udvikle et koncept for hvordan dette kan lade sig gøre. Projektet har stået på i snart to år (start efteråret 2007). Det første træningshold er gået i gang i november 2009 og frem til da er en omfattende udviklings- og høringsproces blevet gennemført.

Afdelingslederrollen i data – et eksempel

Afdelingslederrollen i Deloitte er et eksempel på paradokset med de til dels modsatrettede idealer for ledelse, der er i spil. Her er det eksemplificeret ved afdelingslederrollen som den ser ud et sted i revisionsforretningen. En afdelingsleder bliver (som regel) udnævnt som leder som en del af sin karriere som Statsautoriseret revisor. Det betyder, at en afdelingsleder sjældent er længere i jobbet end 2-3 år og ofte ikke kommer til at bestride et formelt lederjob igen. En afdelingsleder er ansvarlig for mellem 20-30 revisorkollegeres faglige og personlige udvikling, men har ikke noget direkte ansvar for medarbejdernes daglige arbejde. De fungerer desuden som en slags ombudsmænd for medarbejdere, der har problemer. Ud af en typisk effektiv arbejdstid på 18-1900 timer pr. år – benytter en afdelingsleder skønsmæssigt mellem 350-500 timer på ledelsesopgaven⁸, alt efter hvor stor den administrative byrde er. Afdelingsledere har ofte en betydelig arbejdsbelastning fra deres revisoruddannelse samtidig med, at de er ledere, hvor revisortræningen også gør det nødvendigt at udføre en række faglige opgaver. Der findes mange varianter i de forskellige afdelinger/sektioner, men hovedindtrykket er, at der er minimum tre prioriteter, der konkurrerer: Kundebetjening, uddannelse og ledelsesopgaven, ofte i den rækkefølge.

⁸ I følge en partner med administrative opgaver i af de store enheder.

Som det fremgår af ovenstående karakteristik, er det ikke muligt at vedtage og gennemføre et sådant initiativ i en professionel servicevirksomhed uden, at der er en høj grad af accept af, hvis ikke konsensus om, initiativet. Jorden var, i følge de involverede konsulenter, gødet med strategien, men der var lang vej til en accept af et konkret commitment til at sende medarbejdere med ledelsesopgaver på træningsforløb. De uddannelsesansvarlige forklarer, at der længe har været tilbud om ledertræning i det interne kursusudbud, men at de har haft en meget lille søgning. Derfor var det afgørende, at der blev skabt en generel accept af, at det var i alles interesse, at alle med ledelsesansvar for medarbejdere og ledere skulle deltage i ledertræningen. Dette blev sikret gennem en lang række møder, først med den samlede kreds af FL'er og KL'er siden i mindre Workshops, hvor alle FL'ere og andre overordnede partnere med ledelsesansvar, fik mulighed for at drøfte indholdet i de oplæg til den ledelsesmodel og de lederudviklingsforløb som blev udviklet. Det har ikke forhindret, at der har været aspekter af grundlaget for processen, som er blevet taget op igen flere gange. Alle er bevidste om, at de ambitioner om fælles fodslag, der ligger i projektet, bl.a. en fælles lederprofil for afdelingslederne, nok langt fra (endnu?) opfattes som en forpligtende beslutning i praksis. Som det kan forventes i et partnerskab, er det i en sådan proces ikke muligt at tvinge en sådan plan igennem fra koncernledelsens side. Derfor er de procesansvarlige udviklingsfolk (HR) blevet drivere i processen, uden at have noget entydigt mandat i ryggen. Det tilgængelige mandat har været muligheden for at overbevise interessenterne (dvs. de ledende partnere) om, at det faktisk var en god idé at arbejde mod en fælles professionalisering af ledelse og udvikle en egentlig ledelsesfaglighed⁹. I praksis er der udviklet en ledelsesmodel, der både definerer hvad ledelse er i Deloitte: Generel ledelse overfor Faglig ledelse og hvilke ideelle komponenter generel ledelse har¹⁰ samt hvem, der kan betragtes som ledere. Igen lyder disse elementer temmelig banale set udefra (Greenwood et al 1999), men realiteten er, at det langt fra har

⁹ I sig selv et snedigt træk at "fagliggøre" ledelse i en kultur, hvor faglighed er gud.

¹⁰ Ledelsesmodellen består af: Strategi, Relationer, Performance, Styring og med Personligt lederskab placeret som nexus i mindten.

været banalt at nå frem til disse operationaliseringer (Interview med den ansvarlige konsulent). Hvad er den præcise afgrænsning af generel ledelse overfor faglig ledelse? Hvordan konkretiseres ledelsesmodellen uden at ende i faglig ledelse? Der er mange medarbejdere, der opfatter sig som ledere uden at have et formelt ledelsesansvar for medarbejdere. Faktisk er det netop et kendetegn ved denne type organisation, at en meget stor del af medarbejderne påtager sig faglige ledelsesopgaver, ofte allerede efter et år i jobbet. Partnerne opfatter sig traditionelt som ledere i bred forstand, som er i deres gode ret til at intervenere på alle niveauer i alle sager (dog fortrinsvis inden for egen sektion/afdeling). Opdelingerne er derfor langt fra indlysende for ledere og medarbejdere i en organisation som Deloitte. Opbygningen af dette rummelige tankesæt og sikringen af bred konsensus om det, har været afgørende for den opbakning, det senere har vist sig, at organisationen har givet til lederudviklingsprocessen. Men processen har også vist den ambivalens, der eksisterer i forhold til ledelse og formelle lederroller som er blevet drøftet tidligere i artiklen. Fx har det været et springende punkt gennem forløbet, hvorvidt det skulle nævnes, at det kan være en afdelingslederopgave at bidrage til strategien i egen enhed i lederprofilen, vel og mærke hvor det udtrykkeligt er præciseret at lederprofilen er en "bruttoliste", der kan vælges fra a la carte. Strategi er partnerskabets privilegium.

Lederudviklingsprocessen viser, at der på trods af denne type ophævelser, er en kraftig tiltrækning til en mere formaliseret og professionaliseret ledelse. Resultatet har været en stor interesse fra FL- og KL-gruppens side, der blandt andet har ført til en stor efterspørgsel efter større dialog om ledelse i KL og FL-kredsen og til at stort set alle de mulige deltagere i ledertræningsforløbet på lederniveau har meldt sig til kurset som indeholder seks fulde kursusdage plus forberedelse. Det øverste ledelseslag - FL- og KL-gruppen - blev så inspireret, at de efterspurgte en konference, hvor de selv kunne drøfte ledelse.

I forbindelse med træningsforløbet er tre ledere blevet interview'et efter, at de havde haft en drøftelse af deres lederprofil med deres FL'er, som en del af deltagelsen på forløbet. En af lederne fortalte, at han mente, at han skulle blive bedre på alle områderne, og at han glædede sig til at lære af de mere erfarne kolleger. Han så frem til at få at vide, hvad Deloitte ønskede af ham som leder og få at vide,

hvordan han skulle gøre det i praksis. Det sidste udtrykte de to andre ledere også. Det er interessant, at disse forventninger på mange måder strider imod den måde en organisation som denne fungerer. Altså forventningen om at en ledelse fra centralt hold implementerer nogle faste rammer og regler for den enkelte enhed og leder. Alligevel håber og tror lederen i interview'et, at der vil ske noget afgørende for ham i kraft af ledertræningen.

På et af de første moduler på lederkurset, blev en gruppe ledere bragt i situation, hvor de blev bedt om at reflektere over deres vilkår for at udfylde lederrollen i Deloitte. Dette skete på flere forskellige måder hele første dag af ledertræningen. Reaktionen var stærk. Mange havde, som den før omtalte leder, store forventninger om en klar udmelding fra ledelsen og en klar beskrivelse af fælles krav til lederrollen. I stedet fik de italesat den usikkerhed og uklarhed som de oplever i deres praktiske virke som ledere. Denne oplevelse var tydeligvis meget frustrerende. Næste dag fik holdet reflekteret over denne oplevelse og adresseret frustrationen over den "uklarhed" ved rollen som fyldte dialogen på førstedagen. Mange udtrykte, at det var meget nyttigt for dem at forholde sig til denne mere realistiske beskrivelse af rammerne for deres udvikling, frem for at lade sig besnære af et ideal med klare roller, ansvar og jobbeskrivelser, der ville gælde for alle i hele organisationen. De indså, at de på godt og ondt var ledere i en organisation, hvor der er en grundlæggende ambivalens overfor en hierarkisk ledelsesform. Til konsulenternes lettelse endte det med, at de udtrykte, at de synes det havde været værdifuldt for dem at blive udfordret. På den måde blev paradokset introduceret på ledertræningen som noget betydningsfuldt – meningsfuldt. Ikke som en mangel ved organisationens indretning.

Sammenfatning af observationer på lederudviklingsforløbet

Lederudviklingsprocessen illustrerer to ting. Den ene er den måde det professionelle partnerskab arbejder i forhold til at træffe vidtrækkende og strategiske beslutninger. Det er en langstrakt proces, og det er ikke til at vide præcist, hvor den ender. Omvendt så er det ikke umuligt at træffe beslutninger, hvis processen, der tilrettelægges, tager hensyn til den organisatorisk kontekst. Netop i forbindelse med en proces som den beskrevne, er det måske en fordel, at der sker en grundig

forankring, som gør implementeringen robust (jfr. den store tilslutning til kurset selvom ingen på noget tidspunkt har sagt, at det er obligatorisk). Men den meget komplekse proces er også et aspekt af ambivalensen over for ledelse. Den omtalte ambivalens overfor formaliseret ledelse, dukker også op i nogle FL'eres ophævelser overfor de konkrete krav og forventninger til afdelingslederrollen og i de forventninger, som lederne har til sådan et forløb. Men også i forhold til afdelingsledernes forventninger til, hvordan et sådan forløb kan påvirke deres situation, både eksplicit som formuleret af afdelingslederen og gennem den frustration som ledertræningsholdet gav udtryk for ved at reflektere over deres egen rammer for ledelse.

4. Sensemaking af paradokser i ledelse i en professionel servicevirksomhed

Med udgangspunkt i disse observationer, og den øvrige undersøgelse, vil jeg i det følgende analysere de forskellige tilgange, lederne i materialet har til det paradoks, at Deloitte (som andre VSV'er) ønsker mere fælles professionel ledelse, samtidig med en stærk (og ofte velargumenteret) afstandtagen til den mere bureaukratiserede ledelse. Analysen er inspireret af sensemaking-teori (Weick 1995), som tager udgangspunkt i, at mennesker skaber mening ud fra kriterier som langt fra er objektivt rationelle, men snarere bygger på et pragmatisk behov for at skabe mening i de handlinger, de foretager. Weick specificerer dette synspunkt i en række egenskaber, der karakteriserer sensemakingprocesser (Weick 1995). Mennesker skaber mening ved at skabe, beskytte og vedligeholde en identitet, ved at handle meningsfuldt ud fra eget verdensbillede; ved at genfortælle det oplevede på en måde, der giver mening for dem; ved at forholde sig til omgivelsernes mening til handlingerne, ved at afgrænse dele af de løbende processer, de indgår i, i meningsfulde bidder; ved at udvælge elementer af virkeligheden, der understøtter et meningsfuldt større billede og ved at acceptere troværdige (og ikke nødvendigvis korrekte) forklaringer. Det virkningsfulde ved denne måde at tænke på er at det henleder opmærksomheden på, at hverdagens aktører (i modsætning til fx forskeres antagelser om aktørers adfærd (Latour 2005, Garfinkel 1973)) ikke tænker på en rationel, funktionalistisk og analytisk måde. Alligevel tillader denne sensemaking dem

at handle med virkning i deres daglige gøremål (og bygge de institutionelle rammer op som vi forskere benytter til at forklare aktørerne med (Weick 1995)). I dette paper er det ikke muligt at applikere sensemaking på en fyldestgørende måde. Alligevel er der i det følgende gennemført et forsøg på at inddele aktørerne i forskellige kategorier efter deres sensemaking. I det følgende er det *identitets*-dimensionen ved sensemaking jeg har lagt vægt på forstået sådan at de seks kategorier er forslag til væsensforskellige sensemakingstrategier blandt de observerede aktører.

Blandt KL'er og FL'er har jeg opdelt de forskellige måder at skabe mening på i tre forskellige positioner:

Traditionalister: Partnere, der åbent vedkender sig det synspunkt, at den traditionelle partnermodel er den bedste for organisationen. Den som de mener, kan fastholde de værdier, som binder organisationen sammen. De kan se mulighederne i nogle fælles tiltag, men er imod at benytte ressourcer på opbygning af centrale stabe. Frem for alt holder denne gruppe fast på den traditionelle rolle som partnerne har haft som generelle ledere med all-round indflydelse. Den afgående FL'er ovenfor er et eksempel på denne kategori.

Ambivalente indehavere: Denne gruppe partnere kan se, at det er nødvendigt med forandring både ud fra en ren forretningsmæssig synsvinkel og ud fra nogle holdninger om, at fællesskabet kan skabe nogle bedre resultater end en række individer, der primært kæmper for egen interesse. Omvendt er denne gruppe meget imod en generel centralisering af ledelsen og mener, at partnerskabet er den bedste model til at skabe den fælles fremdrift som er nødvendig – og bevare de centrale værdier. Flere af de interview'ede KL'ere og FL'ere oplever ambivalensen fordi chefansvaret trækker i retning af mere styring, mens deres indehaverrolle trækker i den modsatte retning.

Modernister: Denne gruppe partnere er utålmodig med partnerskabets lange beslutningsproces og tror på, at en klarere arbejdsdeling og større rollespecialisering kan skabe en mere effektiv organisation. Denne gruppe er fokuseret på en mere professionel ledelse, som kan skabe ramme om en effektiv drift, men også sikre udvikling og motivation af medarbejderne. Den yngre FL'er nævnt ovenfor er et eksempel på denne gruppe.

Blandt lederne ser jeg i materialet tre sensemaking positioner:

Karriererevisorer: Denne gruppe ledere tager lederjobbet som et skridt på vejen til at blive revisor, i nogle tilfælde, blot som et nødvendigt onde. Deres tilgang er at udfylde jobbet med det minimum, der kræves og i øvrigt bruge deres tid på at leve op til de andre krav om indtjening og at passe deres uddannelse. De er primært frustreret over, at lederjobbet tager tid fra det som gavner deres karriere.

Ambivalente ledere: Denne gruppe ledere er på den ene side åbne over for lederjobbet og kan se behovet for ledelse, sådan som organisationen udvikler sig. Samtidig vil de, på den anden side, gerne passe deres kundevedtede arbejde og deres uddannelse. Da det bliver et problem at prioritere de tre hensyn, kommer de ofte til at arbejde mere end andre ledere. Denne gruppe er frustrerede over uklarheden i lederjobbet, men er samtidig bevidste om, at det faglige er den vigtigste prioritering i organisationen.

Karriereledere: Denne gruppe er en blandet gruppe, som er kendetegnet ved, at de ser ledelse som et primært fokus i deres karriere. Nogle er gennem en meget stor arbejdsindsats i stand til at gennemføre begge karrierespor samtidig, mens andre vælger at fokusere alene på lederkarrierespor og er afklaret med det fravalg, det indebærer. Fordi organisationen rummer store frihedsgrader, lykkes det ofte (begge typer i) denne gruppe at få indrettet sig, selvom de antagelig er den mindste gruppe. Den nævnte FL'er, der var *modernist*, har tidligere været en sådan leder.

Denne grove opdeling giver et billede af, hvordan ledere på forskellige niveauer skaber mening i den overgangssituation i rammerne for ledelse, som dette paper har argumenteret for findes i Deloitte. Som antydnet synes jeg, at de "ambivalente" er interessante, fordi deres meningsskabelse efter min opfattelse rummer dialektikken i situationen. De fire yderkategorier har valgt et svar. Spørgsmålet er, om nogle af de svar kan skabe den syntese som bringer Deloitte's udvikling videre. Men det er ikke en let opgave at agere ud fra et ambivalent udgangspunkt, dvs. vælge ud fra en målestok den ene gang og en anden næste gang. For chefniveauet er der nok mere rum til at fastholde et ambivalent standpunkt, mens det kan være omkostningsfyldt for lederne, som ikke har den autonomi som partnerne har som del af partnerskabet/ejerskabet. De ambivalente ledere risikerer at komme i klemme mellem deres egne forventninger og de paradoksale krav fra omgivelserne, som vi så det i forhold til lederudviklingsforløbet.

Weick peger på, at identitetsmæssig fleksibilitet, i sidste ende, må være et rigere udgangspunkt for at skabe mening (Weick 1995, s. 24) end en fastlåst position. Ambivalens som standpunkt bliver i det perspektiv en konkurrencedygtig strategi.

5. Konklusion – paradoks, ambivalens og sensemaking

Efter denne analyse vil jeg kort beskrive, hvordan jeg foreslå at arbejde videre med at analysere, hvordan ledere og medarbejdere skaber mening i ledelsesparadokset. Det, som er afgørende for at forstå forandringsprocessen i Deloitte og den måde ledelse Deloitte ændrer sig på, er ved at forstå hvordan ledere håndterer det paradoks, der omgiver deres ledelse. Nemlig det, at der både fordres formaliseret ledelse og fravær af ledelse – forstået som en høj grad af autonomt agerende individer på alle niveauer. Effektive fælles systemer og samtidig et stort spillerum til at indrette sig som man vil. Være leder med mange lederopgaver, men blive målt på at være revisor. Det står klart, at det er meget vanskeligt at levere et "funktionelt" svar på, hvad lederne eller ledelsen i Deloitte skal gøre. Hvad er bedst; selvorganisering eller hierarki, partnerskab eller bureaukratisk ledelse, decentralisering eller centralisering, uformelle relationer eller formaliserede roller? Vi så Empson og Greenwood (2003) forsøge en rationel økonomisk analyse og forklaring på partnerskabsmodellens succes, uden at kunne give andet end et tentativt svar. Dette papers bud er, at det er nødvendigt at undersøge, hvordan lederne skaber mening i de paradokser, de møder som ledere i en vidensservice-virksomhed, for at forstå hvordan det alligevel er muligt at skabe fremragende resultater. Resultater, der ifølge dette papers argumentation ofte er baseret på en grundlæggende ambivalens overfor ledelse, som ledelse normalt fortolkes. Vi så, hvordan det i ledelsesudviklingsprocessen gav gode resultater at adressere uklarheden som et vilkår og dermed støtte lederne i deres egen sensemaking i stedet for at give generiske svar, der ikke giver mening i praksis.

Weick (2001) siger som nævnt, i nogle tilfælde er "ambivalens det optimale kompromis". Dette papers forslag til videre ledelsesforskning, ikke mindst i VSV'er og lignende organisationer, er at fokusere på lederes egen sensemakingproces: Hvordan ledere skaber mening i situationer med uklarhed, flertydighed og krydspres

af modsatrettede idealer – vilkår for ledelse, som flere og flere ledere og organisationer oplever eller kommer til at opleve.

Som svar på den undren der først nævnes i dette paper; om disse VSV'er er på vej i en bureaukratisk retning, er det ikke meningsfuldt at give et "ja" eller et "nej". Et foreløbigt svar kunne være, at det ellers så robuste professionelle partnerskab faktisk er i forandring, fordi nye fortolkninger af virkeligheden bliver rodfæstet i ledernes bevidsthed, men at destinationen skulle være en bureaukratisk organisation i en form vi kender, er vanskeligt at tro på baggrund af de data, der er drøftes i dette paper.

6. Referencer

- Alvesson, M. 2004, *Kunskabsarbete och kunskabsföretag*, Liber.
- Alvesson, M. 2000, *Ledning av Kunskabsföretag*, 3rd edn, Nordstedts, Stockholm.
- Brock, D.M. 2006, "The Changing Professional Organization: A Review of Competing Archetypes", *International Journal of Management Review*, .
- Brock, D. 2008, "The reconstructed professional firm: A reappraisal of Ackroyd and Muzio (2007)", *Organization Studies*, vol. 29, no. 1, pp. 145.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1994, *The Management of Innovation*, Rev. edition edn, Oxford University Press.
- Cohen, M.D. & March, J.G. 1996, "Leadership in Organized Anarchies" in *Classics of Organization Theory*, eds. J.M. Shafritz & J.S. Ott, Hartcourt Brace
- Cooper, D.J., Hinings, B., Greenwood, R. & Brown, J.L. 1996, "Sedimentation and Transformation organizational Change: The Case of Canadian Law Firms", *Organization Studies*, , no. 17/4, pp. 623-647.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1991, "Introduction" in *The New Institutionalism in Organizational Theory*, eds. W.W. Powell & P.J. DiMaggio, Chicago Press, , pp. 1-40.
- Garfinkel, H. 1967, *Studies in Ethnomethodolgy*, Polity press, Blackwell, US.
- Greenwood, R. & Empson, L. 2003, "The professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?", *Organization Studies*, , no. v24 i6, pp. 909(25).
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. and Brown, J. 1990, "The P2-form, strategic management: corporate practices in professional partnerships", *Academy of Management Journal*, 33(4), 725–755, .
- Hinings, C.R., Greenwood, R. & Cooper, D.J. 1999, "The Dynamics of Change in large Accounting Firms" in *Restructuring the Professional Organization*, eds. D.M. Brock, M. Powell & C.R. Hinings, Routledge, London, pp. 131-153.
- Jess Hansen, A. 1991, *To Lead from a Distance*, Department of Organization, Copenhagen Business School.
- Løwendahl, B. 2005, *Strategic Management of Professional Service Firms*, Handelshøjskolens Forlag.

- Maister, D.H. 2003, *Managing the Professional Service Firm*, Simon & Schuster, UK, Ltd.
- Mintzberg, H. 1983, *Structure in Fives*, Prentice Hall.
- Normann, R. 1998, *Service Management*, 2.th edn, Gads Forlag.
- Peters, T. 2004, "The PSF is everything, (Or: Making the Professional Service Firm a "Lovemark" in an age of "Managed Asset Reflation")", [Online].
- Raelin, J.A. 1986, *Clash of Cultures*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Richter, A., Dickmann, M. & Graubner, M. 2008, "Patterns of human resource management in consulting firms", *Personnel Review*, vol. 37, no. 2, pp. 184-202.
- Scott, W.R. 2003 *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 5. Ed. edn, Pearson, Prentice Hall.
- Smith, I.S. 2008, *Management Consulting in Action. Value Creation and Ambiguity in Client-consulting Relations*, Doctoral School on Knowledge and Management, Copenhagen Business School.
- Suddaby, R., Gendron, Y. & Lam, H. 2009, "The organizational context of professionalism in accounting", *Accounting, Organizations & Society*, vol. 34, no. 3, pp. 409-427.
- Weick, K.E. 2001, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, US.
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks

7. Appendix

Undersøgelsen jeg refererer til i paperet, er en del af et erhvervs-PhD-projekt som er etableret i samarbejde mellem Forskningsministeriet og Deloitte, hvor Copenhagen Business School, Institut for Organisation, er den forskningsmæssige forankring. Projektet trækker teoretisk på den eksisterende litteratur om VSV'er, der primært er forankret i en organisationsanalyse, der er inspireret af institutionel teori (DiMaggio, 1991). Hovedindfaldsvinklen til indsamling af data og analysen er baseret på etnografisk metode og sensemaking teori (Weick, 1995).

Den empiriske undersøgelse består af tre faser: En eksplorativ fase, en egentlig feltundersøgelse og en analysefase, hvor der også vil være supplerende dataindsamling. I den afsluttede eksplorative fase er 16 partnere interview'et, hvoraf flertallet varetager eller har varetaget centrale ledelsesmæssige poster, fire HR-konsulenter, fire medarbejdere og en afdelingsleder. Der er foretaget 3 større observationer af møder i den eksplorative fase. I det påbegyndte feltstudie er tre afdelingsledere interview'et og der er gennemført tre tematisk sammenhængende observationer. Feltstudiet foregår på den ene side i en konkret afdeling og på den anden et lederudviklingsforløb.

Interviews er i den eksplorative fase gennemført som kvalitative semistrukturerede interview i det emnet og hovedspørgsmålene har været givne, mens interview'enes retning har været op til den enkelte interview-deltager. Andre interview har været støttet op af konkrete referencepunkter jeg har haft kendskab til (fx medarbejderens forudgående samtale med leder om lederprofil, deltagelse i ledermåling). Observationer er foretaget med et struktureret observationskema og logbog.