

Konstruktion af aktørstilpassede økonomistyringssystemer

Af Hanne Nørreklit

Resumé

Artiklen tager udgangspunkt i, at økonomistyringen har problemer med at virke. Der argumenteres for, at én af årsagerne hertil er, at systemerne konstrueres ud fra en objektiv verdensopfattelse og ikke ud fra en konstruktivistisk virkelighedsopfattelse, hvor virkeligheden er subjektiv og menneskeskabt. Det konstruktivistiske syns betydning for opfattelsen af økonomistyringen beskrives. Afslutningsvis beskrives en konstruktivistisk metode til konstruktion af økonomistyringssystemer.

Forskningsmetoden for artiklen er et teoretisk forskningsparadigme med en konceptualiserende metode, hvor der tages udgangspunkt i virkeligheden som en helhed, sammentænkt af væsentlige virkelighedskonstituerende fænomener og forhold (jf. J. Wilson, 1969; L. Nørreklit, 1987 & H. Nørreklit, 1991).

1. Økonomistyringens virke

Det er velkendt, at teorier og modeller volder vanskeligheder ved deres konkrete anvendelse. Det gælder også økonomistyringssystemer, hvor der her tænkes på intern regnskabs- og kalkulationssystemer, budgetsystemer, produktions- og lagerstyringssystemer, regnskabssystemer etc., der ofte er vanskelige at anvende i henhold til deres formål. Problemer har vist sig i form af implementeringsvanskeligheder eller i form af, at resultatet ved brug af systemerne bliver anderledes end forventet.

Økonomistyringssystemer har til formål at »virke« gennem etablering af større økonomisk rationalitet. For at virke må en model eller teori være i) operationel og ii) dens udsagn være valide. Ved operationalitet forstås her, at teorien eller modellen kan omsættes til konkret anvendelse, og ved validitet for-

stås, at virkeligheden reagerer efter hensigten. »Økonomisk rationalitet« indebærer, at aktørernes beslutninger og handlinger foretages gennem logiske ræsonnementer, hvor der tilstræbes det bedste økonomiske resultat i den givne situation. Økonomistyringssystemerne kan i denne sammenhæng bidrage til at strukturere og begrænse beslutningsopgaven samt til at vurdere de økonomiske resultater af beslutninger og handlinger.

Det er hypotesen her, at én af forklaringerne på vanskelighederne med at få de økonomiske teorier og modeller til at virke i praksis er, at de ikke anvendes virkelighedsnært, fordi virksomheds- og økonomistyringsopfattelsen ikke er virkelighedsnær. Systemerne konstrueres ud fra en positivistisk verdensopfattelse, hvor virksomheden og individet er objektive elementer. Systemerne bør i stedet konstrueres ud fra en konstruktivistisk virkelighedsopfattelse, hvor virkeligheden er subjektiv og menneskeskabt. I den konstruktivistiske virkelighedsopfattelse er det de enkelte aktører, der skaber den faktiske økonomistyring i virksomheden. Når de metoder, hvormed økonomistyringsmodellerne konstrueres, ikke kan se det enkelte menneskes individualitet, kan det resultere i vanskeligheder med modellernes operationalitet og validitet. Modellerne kan enten ikke implementeres (er ikke operationelle), eller de producerer forskruede virkelighedsopfattelser med ringe resultater som følge (de er ikke valide). De metoder, hvormed teorierne og modellerne konstrueres, må gives et andet virkelighedsindhold, – et mere virkelighedsnært indhold. Dette kan gøres ved at anvende metoder, hvori mennesker tillægges et subjektivt betydningssystem. Ved et sådant metode-

grundlag vil de økonomiske teorier og modeller have bedre mulighed for at »virke«.

2. Virkelighedssyn

2.1. Positivismens verdensopfattelse

Positivismen har i dette århundrede i mere eller mindre rendyrket form domineret næsten al forskning og vidensproduktion inklusiv den erhvervsøkonomiske. Således hviler de erhvervsøkonomiske teorier og modeller overvejende på en opfattelse af en objektiv verden, hvor der sættes lighed mellem fysiske og sociale fænomener. Det eneste, der kan forstås, er de facts, der eksisterer. Erkendelsen tager udgangspunkt i det offentligt tilgængelige. Det er det umiddelbart iagttagelige, der eksisterer, dvs. det man kan iagttage med sanserne. Det positivt foreliggende har en objektiv karakter og fremstår ens for alle mennesker, således at alle mennesker ser det samme.

Det eksisterende har set ud fra en objektiv synsvinkel ingen betydning. Hvad mennesker tænker eller føler, er uigttageligt nonsens, og bør elimineres fra den videnskabelige proces. Fornuft er almenlydigt sandt og objektiv. Følelser er noget subjektivt, mangetydigt og tilfældigt. Positivismens videnskabsideal er at analysere den objektive verden for at finde frem til lovmæssigheder i form af kausale og strukturelle sammenhænge. I undersøgelser, hvor der indgår mennesker, karakteriseres de ved køn, alder, uddannelse etc. Menneskers personlige særpræg udelades, fordi det blot vil forstyrre opbygningen af generel almenlydig viden. Undersøgelsesprocessen skal være objektiv. Undersøgeren skal forholde sig objektivt til undersøgelsesområdet. Han skal opsøge information om området, men ikke involvere sig i det undersøgte. Undersøgeren skal distancere sig til området, og han bør aldrig blande følelser ind i processen – det er det indsigtsløse.

Det positivt foreliggende søges afbildet, hvor det er et krav, at afbildningen er i overensstemmelse med verdenen. Sproget anvendes til at benævne og afbilde denne verden. Endvidere er det et krav til afbildningen, at

den kan forudsige fremtidige situationer og forhold. Verdenen er imidlertid uendelig og kaotisk, eller som det betegnes i erhvervsøkonomien turbulent, kompleks eller hurtigt foranderlig. En korrekt afbildning af verdenen er umulig, hvorfor de komplicerede forhold forenkles via en afbildning af strukturer. Dette ses inden for økonomistyringen i form af eksempelvis omkostningsbeskrivelsesmodeller, investeringsmodeller, budgetmodeller, samt ved at vise idealtypiske udviklingsmodeller.

Positivismen anerkender kun det positivt iagttagelige som eksisterende i verden. Tingene skal så at sige have et udseende for at kunne eksistere. Da logikken ikke er positivt iagttagelig, eksisterede den ikke i verdenen. Hvordan skulle logikken se ud? Logikken har intet udseende og er derfor ikke eksisterende. Man har blot det problem, at logiske forhold f.eks. økonomi og geometri har en enorm betydning. Det gælder hele den positivistiske metodelære, der stadig er fundamentet for de erhvervsøkonomiske discipliner, skønt positivismen som filosofi blev forladt for mere end en menneskealder siden.

To dominerende metoder i erhvervsøkonomien, som bygger på det positivistiske syn, er analytisk og systemteoretisk metode, (jf. Arbnor & Bjerke, 1977).

2.2. Konstruktivismens virkelighedsopfattelse

Modstykket til positivismen er konstruktivismen (jf. L. Nørreklit, 1991). Konstruktivisme bygger på en subjektiv virkelighedsopfattelse, hvor der ikke kun, som under det positivistiske syn, rummes plads til objektive facts, men også til menneskelige værdier, logik og sprog.

Konstruktivismen inddrager betydnings-elementet for individet. I positivismens verdensopfattelse er der intet, der som sådan har betydning. I konstruktivismens virkelighedsopfattelse derimod er alt vurderet ud fra den betydning, vi tillægger det. »Virkelighedsopfattelsen omfatter således verdensopfattelsen plus et fortolkningssystem, hvorigennem vi

vurderer det eksisterendes betydning. Uden en sådan virkelighedsopfattelse ville vi ikke kunne anvende vor viden som grundlag for vore handlinger. Handlinger ville blive vilkårlige. Vi ville aldrig vide, hvad vi skal gøre, har lyst til at gøre, bør gøre, vil gøre, ønske at gøre, etc.» (L. Nørreklit, 1984, side 7).

I den konstruktivistiske virkelighedsopfattelse tages der udgangspunkt i, at mennesker konstruerer deres virkelighed i stedet for blot at være et passivt element i verdenen, der modtager forskellige indtryk. Virkeligheden betragtes som en social konstruktion, hvor individerne er deltagere (aktører) med hver deres syn og betydning på virkeligheden. Menneskets bevidsthed har intentionalitet, hvilket betyder at bevidstheden er rettet mod et eller andet. Virkeligheden er det, bevidstheden er rettet imod. Det engagement og den tolknings- og tænkemåde, som aktøren anvender kaldes »subjektiv logik«. De billeder, som individerne danner sig af sig selv og deres omverden benævnes aktørens subjektive virkelighedsbillede. Den subjektive logik er afgørende for, hvilke virkelighedsbilleder aktøren danner. Aktørens virkelighedsbilleder og subjektive logik danner til sammen aktørens virkelighedsopfattelse.

Menneskets »subjektive logik« integrerer personen. »Den subjektive logik« er det enkelte menneskes samlede handlingsmønstre og virkelighedstolkninger. Tilværelsen er således ikke uendelig og kaotisk, fordi det enkelte menneske tolker og betydningsangiver. Virkeligheden ordnes i overensstemmelse med disse betydningsangivelser. »Den subjektive logik« er menneskets »skjulte metode« til at forstå og danne menneskelig virkelighed med. Uden denne var det enkelte menneske ikke i stand til at handle målrettet. Den enkelte aktørs subjektive logik påvirkes af aktørens historie og omgivelser. Det er gennem menneskets subjektive logik, at nye erfaringer og oplevelser »oversættes« til ændringer i det subjektive virkelighedsbillede. Den subjektive logik udvikles og præges af det enkelte menneskes særegne virkelighedsbillede. Aktørens virkelighedsbillede afspejler personens sub-

jektive logik. Inden for konstruktivismen er synet forskelligt fra menneske til menneske. Mennesket forandrer sig løbende, fordi det er tænkende og handlende og ikke et fysisk fænomen. Sociale konstruktioner består af aktører med hver deres subjektive logik og virkelighedsbillede, der via en objektivisering af disse danner social virkelighed. Det er opfattelsen her, at virksomheder er sociale konstruktioner, som bør forstås ud fra en konstruktivistisk virkelighedsopfattelse.

I konstruktivismen eksisterer logikken, fordi den har betydning for virkeligheden. Logikken er et redskab, som er essentiel for at danne menneskelig virkelighed. Menneskelig virkelighed kan ikke dannes uden anvendelse af logik overhovedet, idet samarbejde ikke er muligt uden logik, (jf. L. Nørreklit, 1987, side 77). Logikken er subjektiv eksisterende. Den kan ikke iagttages direkte med sanserne, men må iagttages via logik. Logik handler om, hvorledes man på givne præmisser drager konklusioner. Logikken består i tautologier og er således modsætning til det empiriske, der kan være sandt eller falsk, og hvis sandhed kun kan afgøres gennem erfaringer. Logikken kan ikke verificeres – ikke afgøres gennem erfaringer.

3. Økonomistyring og konstruktivisme

3.1 Økonomistyringens ontologi

De fra økonomistyring, finansiering, regnskab og driftsøkonomi kendte styringsteorier og beskrivelsesmodeller er logiske modeller, idet de er bygget op på grundlag af fornuftsmæssige – logiske – slutninger ud fra enkelte grundantagelser. Modellerne kan ikke verificeres – ikke afgøres gennem erfaringer. En resultatopgørelse eller investeringskalkule kan ikke verificeres. Hvordan ser resultatet ud? Hvor er det? Det samme gælder budgetprocedurer og forretningsgange. Hvordan ser de ud? Hvor er de? De økonomiske styringsmodeller og – teorier er logiske konstruktioner, der fungerer som et redskab i virkeligheden. De er essentielle for at danne den menneske-

lige virkelighed – livsverden – i virksomheden. Den økonomiske logik er en del af virkeligheden.

De problemer, der er med anvendelsen af økonomiske teorier og modeller, er parallelle med tilsvarende problemer i forbindelse med andre logiske videnskaber – eksempelvis geometrien, hvor problemerne imidlertid har været kendte og diskuteret i århundreder. Det er et klassisk filosofisk problem, at geometrien ikke eksisterer objektivt, men samtidig spiller en stor rolle i virkeligheden. Geometrien bygger på, at punkterne er uden udstrækning og de rette linier uden bredde osv. En objektiv undersøgelse af geometrien vil derfor komme til det resultat, at den ikke findes. Et punkt uden udstrækning er ikke et objektivt fænomen. Men geometrien har alligevel stor betydning for arkitekter, teknikere, tømrere etc., for at de kan udføre deres job uden at begå fejl. Huse og veje kunne ikke bygges uden geometri. Geometrien forkastes ikke, men anvendes mere raffineret – med mere virkelighedsnære metoder.

Der er foretaget empiriske undersøgelser af økonomiske teorier og modellers virke, både med henblik på operationalitet og validitet. Eksempelvis fandt Wildavsky (1987) i en undersøgelse af budgetprocessen i den amerikanske regering, at sammenhængende analyser var begrænset anvendt i budgetprocessen, (Wildavsky, 1987, side 125). Melander konkluderer i sin undersøgelse af et regnskabs- og budgetsystem, der bygger på Vagn Madsens kontoplanprincipper: »Det er dog stadig hovedkonklusionen af vor undersøgelse, at man kan »nøjes« med en teknisk, social og politisk anvendelse af et system, uden at man har en styringsmæssig anvendelse. Den styringsmæssige anvendelse vil ofte blot være rituel og symbolsk, uden nogen reel erkendelsesmæssig betydning«, (B. Larsen & P. Melander, 1984, side 76).

Disse undersøgelser indikerer, at modellerne og teorierne har operationalitets- og validitetsproblemer. De økonomiske modeller og teorier anvendes ikke, som de selv foreskriver, og fremkalder i stedet andre reaktio-

ner. Forskerne kan ikke finde den økonomiske rationalitet. Resultaterne er imidlertid ikke overraskende. Thi forskerne har netop anvendt positivistiske metoder i deres undersøgelser, hvormed det er umuligt at finde logiske forhold, og dermed er det heller ikke muligt at finde økonomisk logiske forhold. Logikken er ikke objektiv eksisterende, men subjektivt eksisterende – eksempelvis, noget der eksisterer i tænkningen og formidles via sproget. De pågældende forskere har anvendt undersøgelsesmetoder, der er beregnet til undersøgelse af det objektivt eksisterende, men disse metoder vil i sagens natur ikke kunne undersøge, om modellerne virker rationelt. Det subjektivt eksisterende må undersøges ved brug af metoder med et subjektivt virkelighedssyn, og derfor må også økonomiske teorier og modeller undersøges ved hjælp af metoder med et subjektivt virkelighedssyn. Dvs. metoder, der søger modellernes og teoriernes betydning for individerne, ved at forstå begrundelserne for individernes handlinger – hvorledes tænker individet?

Konstatering af, at økonomisk rationalitet er til stede, kræver en økonomisk model eller teori, idet kun økonomiske modeller og teorier kan vurdere økonomiske resultater – hvad ellers skulle kunne det? Det er derfor nødvendigt også at tage økonomiske modeller i anvendelse for at finde ud af, om/eller i hvor høj grad en model virker økonomisk rationelt. Man må finde, hvilken økonomisk model individerne tænker i, og hvorledes disse objektiveres i virksomheden, og sammenligne denne objektiverede økonomiske logik med en økonomisk teori eller model.

3.2 Den økonomiske universallogik

Den økonomiske logik, som den beskrives i teori og lærebøger, er en universallogik. Universallogikken er kalkuler til vurdering og beskrivelse af enkelthandlinger og handlingsmix samt til søgning af regler, planer, mål og politikker, som under de givne forudsætninger er de optimale. Universallogikken er altid sand, medmindre den hviler på fejlagtige lo-

giske ræsonnementer. Universallogikken anvendt på den specifikke virksomhedssituation benævnes virksomhedens sociale økonomiske logik, og som den tolkes hos det enkelte individ benævnes den subjektiv økonomisk logik. Virksomhedens sociale økonomiske logik skabes via en operationalisering af universallogikken på en konkret virkelighed, hvor mange forskellige subjektive logikker opererer.

3.3 Aktørers subjektive økonomiske logik

De økonomiske systemer fungerer via ledelsens og de ansattes individuelle økonomiske logikker samt deres oplevelse af, hvad der er betydende. Kun via disse menneskers anvendelse og tolkninger af de i virksomheden eksisterende økonomistyringssystemer virker de. Eksempelvis vil de økonomiske logikker ikke fungere i en virksomhed, hvis ledelsen mener, at alt vedrørende økonomien foregår i økonomiafdelingen. Den økonomiske logiks anvendelse i virksomheden afhænger af individet. Det er individet, der foretager de faktiske økonomiske beslutninger og handlinger. Det er individet, der danner mulighederne og begrænsningerne for den økonomiske logik. Dette betyder samtidig, at hvis den økonomiske styring skal virke, må økonomistyringssystemer konstrueres med udgangspunkt i disse logikker.

Den subjektive økonomiske logik kan forstås ud fra fire dimensioner facts, logik, værdier og sprog. Facts dimensionen er, hvilke erfaringsoplevelser der dominerer en aktørs tænkning. Eksempelvis vil gode erfaringer med et budgetsystem medføre, at aktøren har positive præferencer for et system, mens dårlige erfaringer medfører, at aktøren har modstand mod systemet. Logikdimensionen er, hvilke dominerende modeller og begreber aktøren anvender i sin økonomiske tænkning. Er aktørens tænkemåde præget af en bidragsmodel eller en aktivitetsbaseret model? Måske har aktøren en selvudviklet model, hvilket var tilfældet hos en igangsætter, som mente,

at lånt kapital var egenkapital, hvis man kontinuert kunne forny sine lån. Værdidimensionen er, hvilket økonomisk værdisystem der er dominerende hos aktøren. Eksempelvis, hvilke økonomiske modeller, der motiverer aktøren. Er det »Københavnerskolen« eller »Århuskolen«, der motiverer en person? Sprogdimensionen er, hvorledes aktøren virkeliggør sin subjektive logik i en social virkelighed. Aktøren kan søge at holde sine ideer og tanker skjult enten ved ikke at udtrykke dem eller ved at udtrykke tankerne i andet sprogbrug end de personer, aktøren interagerer med, bruger og forstår. Uden fælles sprog vil aktørens subjektive logik ikke blive virkeliggjort.

Det enkelte menneskes subjektive økonomiske logik dannes for det første ud fra personens historiske erfaring, hvilken opdragelse og uddannelse personen har, hvilke oplevelser vedkommende har haft etc. Således er der f.eks. forskel på den subjektive økonomiske logik hos en cand.oecon. og en cand.merc., hos en ingeniør og en designer, hos en franskmænd og en tysker, hos en jyde og en sjællænder, hos en mand og en kvinde, hos en katolik og en puritaner, hos én der har læst Søren Kierkegaard og én der ikke har. For det andet påvirkes det enkelte menneskes subjektive logik af det hverdagsliv, som er organiseret omkring personen, og som han indgår i. Det er afgørende, hvilke påvirkninger der foregår såvel formelt som uformelt af personens subjektive logik. Kurser, daglig indlæring af systemer samt anerkendelse til den enkelte aktør er betydende for dannelsen af personens subjektive økonomiske logik. Kurser og anerkendelse til kollegaer, samt hvorledes andre aktører udfører de økonomiske handlinger, er ligeledes betydende for aktørens subjektive økonomiske logik, ligesom publicerede teorier og medier påvirker aktørens subjektive økonomiske logik.

3.4 Virksomhedens sociale økonomiske logik

Virksomhedens sociale økonomiske logik dannes ud fra, at de dominerende aktører finder et fælles felt for deres subjektive logik. Denne proces kan forstås via følgende seks processer.

1. Subjektivering, hvor de enkelte aktørers opfattelse af økonomistyringsbehovet dannes, herunder deres opfattelse af virksomheden og dens situation, samt deres opfattelse af de øvrige aktørers subjektive økonomiske logik og virkelighedsbilleder.
2. Eksternaliseringen, hvor aktørerne udtrykker deres opfattelser og krav til økonomistyringen. Dette bør ske via en dialogproces, hvor man søger at forstå de enkelte aktørers subjektive økonomiske logik. I processen undergår den enkelte subjektive økonomiske logik og virkelighedsbillede en udvikling.
3. Objektivering, hvor eksternaliseringen resulterer i, at de dominerende aktører finder et fælles felt for, hvad der er gældende økonomistyring i virksomheden. Man formulerer et forslag om, hvilke økonomistyringslogikker der skal fungere i virksomheden herunder eksempelvis hvilke politikker, procedurer, systemer og regler, der skal være gældende i virksomheden. Forslaget godkendes officielt, hvorved forslaget er blevet til noget institutionaliseret i virksomheden.
4. Materialiseringen, hvor de fysiske rammer for økonomistyringen etableres. Man anskaffer det fornødne EDB-udstyr, programmer, personale etc.
5. Rutinisering, hvor virksomhedens økonomistyringsaktører fortolker det objektiverede forslag til økonomistyringen, og hvor de udvikler de daglige arbejdsprocesser til realisering af fortolkningen. Det er i rutineringen systemerne viser, om de fungerer.
6. Internaliseringen, hvor nye medarbejdere integreres i virksomheden på en sådan

måde, at de bringes til at handle i overensstemmelse med objektivering. Det kan ske via omhyggelige ansættelsesprocedurer og uddannelse i form af kurser og direkte vejledning i den konkrete jobsituation.

Problemer opstår for virksomhedens økonomistyring, hvis den objektiverede økonomistyringslogik ikke harmonerer med de enkelte aktørers subjektive logik. Manglende overensstemmelse betyder, at aktørerne i rutineringen vil fortolke systemerne i uoverensstemmelse med den objektiverede hensigt. Problemerne kan eksistere subjektivt, hvor den enkelte aktør opfatter systemet i modstrid med egen subjektiv logik, men hvor problemet ikke anerkendes af de dominerende aktører. F.eks. kan en aktør i en virksomhed, der domineres af en marginaltankegang, mene, at økonomistyringen i virksomheden er kortsigtet, og at virksomheden i stedet bør foretage en mere langsigtet økonomistyring. Hvis virksomhedens dominerende aktører ikke anerkender opfattelsen, har den pågældende aktør et subjektivt problem. Det subjektive problem kan være symptomer på et reelt problem i virksomheden, eksempelvis at virksomhedens økonomiske forhold er således, at virksomheden er presset til at maksimere kortsigtet profit.

Problemerne kan alternativt eksistere konkrete, hvor aktører foretager handlinger, der er forkerte eller strider imod, hvad de dominerende aktører mener bør være gældende økonomistyring i virksomheden. Dette sker eksempelvis, hvis ambitionsniveauet for den objektiverede økonomistyring er større end, hvad de enkelte aktører formår. Det sker netop, når man ikke tillægger det enkelte menneskes subjektive økonomiske logik betydning, dvs. hvis der er for dårlig sammenhæng mellem subjektivering og objektivering. De konkrete problemer viser sig i rutineringen. Opstår der for mange konkrete problemer, taber virksomheden den økonomiske styring. De konkrete problemer kan være symptomer på et reelt problem i virksomheden.

somheden, eksempelvis at virksomhedslederen ikke opfatter sine medarbejdere og deres potentiale.

De økonomiske styringssystemer skaber virkelighed. Således er det betydende for virksomhedens udvikling, hvilket økonomistyringssystem den anvender. Virkeligheden udvikler sig eksempelvis forskelligt, afhængig af om aktørernes beslutninger baserer sig på en aktivitetsbaseret tankegang eller på en grænsetankegang. Det er derfor væsentligt, at de dominerende aktører inddrager virksomhedens strategiske positionering i økonomistyringsovervejelserne.

4. Metode til erkendelse af økonomiske logikker

Aktørsmetoden bygger på en konstruktivistisk virkelighedsopfattelse. Erkendelsesprocessen tager ikke blot udgangspunkt i det offentligt foreliggende, men også i det subjektive. Målet er at finde virkeligheden gennem en forståelse af aktørernes subjektive logik og virkelighedsbilleder samt via aktørernes sociale interaktioner. Metodikken i aktørsmetoden består af fire trin: forforståelse, forståelse, diagnosticering og efterforståelse.

I forforståelsen beskrives aktørernes og virksomhedens historie og situation. Konstruktøren udvælger dominerende og ikke dominerende aktører til samtale. Typisk vil det være ledelsen og de medarbejdere, der skal foretage den faktiske økonomistyring. Såvel virksomhedens som aktørernes historie og situation angiver, hvilken baggrund og erfaring aktørerne har for økonomistyringen og dermed en tolkningsramme for, hvorledes planer og adfærd skal forstås. Der er i denne fase overvejende tale om indsamling af historiske facts.

Under forståelsen afdækkes aktørernes opfattelse af økonomistyringen samt virksomhedens økonomiske situation og planer. Man nøjes ikke med at afdække opfattelserne, men man søger også at tolke disse opfattelser. I afdækningen beskrives det komplekse og ustrukturerede. I tolkningen sammenfattes og

forenkles det beskrevne mønster. Man afdækker de enkelte aktørers subjektive logik og virkelighedsbilleder. Det er målet via en dialektisk proces at sætte spørgsmålstejn ved den enkelte aktørs indarbejdede subjektive logik og at udvide og forandre den enkelte aktørs opfattelse af, hvordan virkeligheden ser ud. Processen forløber via en dialog mellem de involverede aktører: »Dialogen er en refleksionsproces. Parterne tænker logisk kreativt i dialogen. De fremlægger deres virkelighedsopfattelser og reflekterer dem i dialogprocessen i håb om at udvikle deres virkelighedsopfattelser« (L. Nørreklit, side 18, 1986). Dialektik er drivkraften for forandring og udvikling. Aktørerne er indrettet på at kommunikere, hvad de oplever som betydende og signifikant i tilværelsen. Der sker en sprogudvikling undervejs. Undersøgeren indgår med sin egne subjektive vurderinger og følelser. Den er en procesorienteret procedure. Undersøgerens rolle er at tolke og forstå det undersøgte. Der er ikke tale om distance.

Man afdækker ikke kun den enkelte aktørs subjektive logik isoleret, men også den sociale konstruktions sociale logik. Det sker via afdækning af eksternaliseringsmønstret, objektivering, materialiseringen, rutiniseringen og internaliseringen. Eksternaliseringsmønstret er strukturen i, hvorledes aktørerne påvirker hinandens økonomistyringsopfattelser. Hvem er de dominerende aktører og hvorledes påvirker de hinanden? Objektivering afdækkes ved at se på, hvorledes aktørerne forstår, hvad der er gældende økonomistyring i virksomheden samt konflikterne i disse. I materialiseringen afdækkes, hvorledes de materielle ressourcer implementeres og anvendes af de enkelte aktører. I rutiniseringen ses, hvorledes de daglige arbejdsopgaver foretages. I internaliseringen ses på, hvorledes medarbejdere indføres i et nyt job.

I diagnosticering søger observatøren at identificere væsentlige krav og problemer. Hvad er ønskerne til økonomistyringen? Hvad er svaghederne i aktørernes virkelighedsopfattelse og virksomhedens situation?