

Strategi som effektiv ledelsesproces

Af Toben Juul Andersen

Resumé

Strategi bliver ofte betragtet som topledelsens plan for virksomhedens fremtidige udvikling. Omvendt har en øget fokusering på viden som konkurrencefaktor medført, at strategisk udvikling også kan betragtes som en følge af initiativer taget blandt mellemledere længere nede i virksomhedens hierarki. Artiklen argumenterer

for, at optimale strategiske udviklingsprocesser integrerer disse to perspektiver. Effektiv strategiudvikling er en dynamisk proces, hvor topledelsen er i stand til at kombinere rationelle planlægningsaktiviteter med nye initiativer blandt organisationens græsrodder.

Indledning

Når vi taler om strategi, tænker vi ofte på en plan, der mere eller mindre formalistisk beskriver, hvordan virksomheden skal placere sig i markedet i forhold til kunder, konkurrenter og samarbejdspartnere. Den strategiske plan beskriver typisk også, hvorledes man skal gebærde sig i virksomheden for at ændre markedspositionen henimod den mere ideelle strategiske placering. Med andre ord handler strategi i konventionel forstand om *indhold*, dvs. hvordan virksomheden bør være, og om *handling*, dvs. hvorledes virksomheden bør ændre sig for at komme tættere på idealet. Som sådan kan strategi betragtes som en slags køreplan eller overordnet vejledning, der underbygger organisationens fortløbende aktiviteter og operationelle beslutninger. Denne strategiopfattelse er ligetil og i overensstemmelse med mange lederes praktiske erfaring, nemlig at det godt kan betale sig at tænke sig om, inden man kaster sig ud i nye ressourcekrævende aktiviteter. Til gengæld er det ikke oplagt, at denne formelle strategi-

proces passer til mere komplicerede organisationer, der opererer i markeder karakteriseret af intens konkurrence og konstant forandring. Formel planlægning er blevet kritiseret for at være for uopfindsom og sendrægtig til at ændre og tilpasse virksomhedsstrategier under omskiftelige markedsforhold (Mintzberg, 1994). Ud fra det synspunkt betragtes planlægning stort set kun som fordelagtig i stabile og forudsigelige markeder, for eksempel i føde- og dagligvareindustrier, hvor der kan opnås stor driftsfordele gennem minutiøst planlægningsarbejde. Omvendt opfattes den strategiske planlægningsproces ikke som særlig hjælpsom i forholdsvis videnstunge og turbulente¹ markeder, såsom computer, software og andre højteknologiske industrier. Det er derfor meget i tidens ånd at negligere strategisk planlægning og i stedet fokusere på vidensudvikling og decentrale organisatoriske læreprocesser som de vigtigste elementer i strategiudviklingen (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Diskussionen mellem fortalere for decentral organisatorisk læring og tilhængere af formel central planlægning har ofte været præget af et enten-eller syndrom. I virkeligheden er både central planlægning og læring fra decentrale initiativer vigtige elementer i virksomhedens komplicerede strategiuudviklingsproces, og effektive ledere er i stand til at kombinere begge elementer. Strategi kan derfor med god ret tolkes som en effektiv strategisk ledelsesproces, der både udnytter rationelle strategiske analyser i virksomhedens planlægning og strategiske initiativer taget af mellemledere rundt omkring i organisationen. De følgende afsnit diskuterer rammerne omkring en strategiuudviklingsproces, der integrerer disse to elementer.

Rationel planlægning og organisatorisk læring

Begrebet strategisk ledelse, eller strategisk planlægning², blev etableret som en rationel analytisk strategiuudviklingsproces for at støtte virksomheder, der i stigende grad var konfronteret med foranderlige omgivelser (Schendel & Hofer, 1979). En systematisk analyse af konkurrenceforhold mv. var nyttig, når der skulle tages beslutninger med langsigtede strategiske konsekvenser. Impulsive og intuitive beslutningsprocesser blev omvendt betragtet som tilfældige og uovervejede. I stedet introducerede man den systematiske strategiproces, der omfatter en række proceselementer: formålsdiskussion og langsigtede målsætninger, industri- og markedsanalyser, udvikling af interne kompetencer, taktisk implementering, opfølgingsanalyser osv.

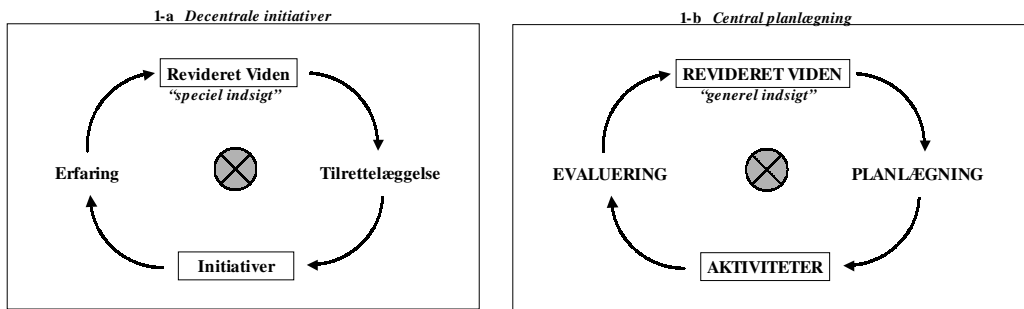
Der har været mange bidrag i den strategiske planlægningsdebat. Strategisk planlægning er således blevet betragtet som en kreativ proces, der kan medvirke til at skabe nytænkning, når top- og mellemledere diskuterer overordnet strategi (Lorange & Vancil, 1995). En engageret planlægningsproces kan også skabe bedre forståelse for virksomhedens strategiske situation blandt mellemledere og etablere fælles indblik, der

kan forbedre mulighederne for at koordinere aktiviteter på tværs af specialiserede afdelinger. Ansoff (1988) introducerede begrebet strategisk læring, der understreger vigtigheden af at indhøste erfaringer og lære af de strategiske beslutninger virksomheden træffer.

Den strategiske planlægningsproces kan med andre ord betragtes som et stort forum for vidensdannelse, hvor interne strategiske samtaler og diskussioner leder til ny strategisk indsigt (Hendry, 2000). Den centrale planlægningsproces behøver ikke nødvendigvis at føre til egentlige strategiske beslutninger. I stedet kan processen ses som en fortløbende diskussion af virksomhedens strategiske muligheder understøttet af analyser og konsekvensberegninger. Eventuelle fordele fra planlægning behøver derfor ikke at hidrøre fra udarbejdelsen af detaljerede planer, men kan snarere bunde i en systematisk strategisk tankeproces, der analyserer forskellige ideer, synspunkter og perspektiver fra ledere placeret i forskellige dele af organisationen. De strategiske diskussioner kan være med til at skabe en bedre fælles strategiforståelse, så nye aktiviteter kan gennemføres med større gennemslagskraft og effektivitet.

En stor del af virksomhedens resourcekrævende beslutninger tages af organisationens mellemledere, fordi det er upraktisk at godkende alle udgifter centralt. Afhængig af ledelsesstil og struktur kan mellemledere have større eller mindre frihed til at tage investeringsbeslutninger. Store investeringsbudgetter godkendes normalt på direktions- og bestyrelsesniveau; men mellemledere tager mange relativt omkostningslette beslutninger, der kan få strategiske konsekvenser for virksomheden (Bower, 1970). Selvom topledelsen ofte styrer virksomheden ved at udstikke overordnede strategiske mål og politikker (Noda & Bower, 1996) har beslutninger på mellemlederniveau stor betydning for hvilke kompetencer, der rent faktisk udvikles i organisationen. Til syvende og sidst er det de eksisterende kompetencer, der bestemmer,

Figur 1. Decentrale initiativer og central planlægning som læreprocesser



hvad en virksomhed er i stand til at foretage sig. Med andre ord kan man argumentere for, at mange decentrale beslutninger, der reelt er udenfor topledelsens praktiske synsfelt, har stor indflydelse på virksomhedens strategiske udvikling.

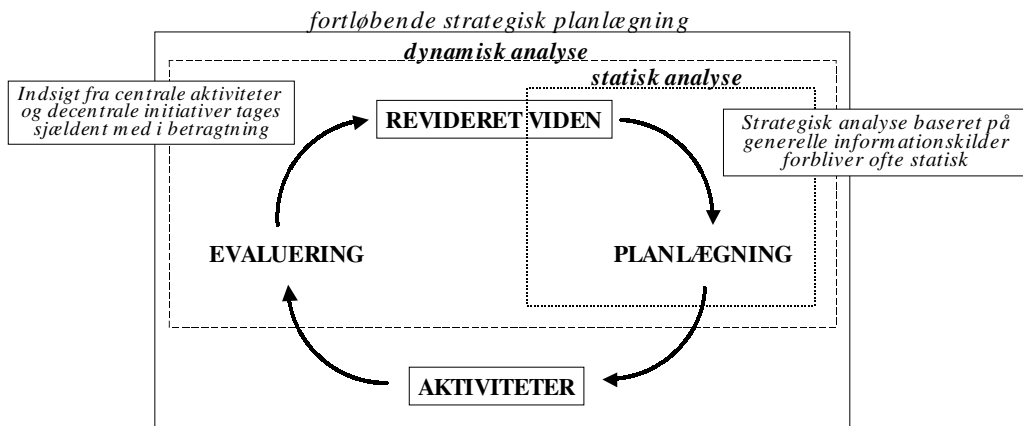
Studier af interne udviklingsinvesteringer har vist, at decentrale initiativer kan have afgørende indflydelse på organisationens strategiudvikling (Burgelman, 1986). Intel's introduktion af RISC-baserede mikroprocessorer er et eksempel på den decentrale strategiproces, hvor mellemledere i virksomheden tog investeringsbeslutninger i modstrid med selskabets officielle strategi. Mikroprocesteknologien viste sig senere at blive et hovedforretningsområde og kernen i selskabets strategi (Burgelman & Grove, 1996). Strategi kan derfor ses som en organisatorisk læreproces, hvor mellemledere tager nye initiativer og lærer fra dem. Hvis de decentrale initiativer lykkes, kan de betragtes som potentielle strategiområder for virksomheden. Hvis de mislykkes kan virksomheden glemme eller gemme dem. I det omfang eksperimenterende initiativer får kommerciel succes, vil de i stigende grad indgå i virksomhedens overordnede strategidiskussioner. Til sidst kan initiativerne blive så betydningsfulde for virksomheden, at de bliver en del af topledelsens formelle strategi.

Erfaringsbaserede læreprocesser udvikler viden på basis af indtryk fra konkrete aktiviteter³. Aktiviteterne kan omfatte decentrale initiativer med nye kundegrupper,

produkttilpasninger osv. Erfaringerne fra decentrale initiativer skaber ny speciel indsigt inden for mellemledernes funktionelle ansvarsområder. Decentrale initiativer giver virksomheden mulighed for at skabe bredere erfaring vedrørende markedsmuligheder, produktudvikling, procesforbedringer osv. (Figur 1-a). Aktiviteterne kan også være overordnede strategiske tiltag. Den centrale planlægningsproces kan derfor ligeledes betragtes som en organisatorisk læreproces, hvor virksomheden skaber ny generel indsigt på virksomhedsniveau. De realiserede resultater analyseres i forhold til de planlagte resultater og reviderer dermed virksomhedens overordnede viden om konkurrencesituationen, markedsf forhold osv. (Figur 1-b).

Strategiske læreprocesser kan således finde sted på forskellige niveauer i organisationen. På mellemlederniveauet kan der udvikles specialiseret viden i forbindelse med eksperimenterende decentrale initiativer. Disse initiativer bliver ofte taget i forbindelse med, at mellemledere ser nye markedsmuligheder og prøver at imødekomme dem. Det kan også dreje sig om indførelse af nye administrative processer og teknologiske tilpasninger i organisationens produktions- og leveringsfunktioner. På toplederniveauet kan planlægningsprocessen bruges til at lære fra virksomhedens overordnede strategiske tiltag. Muligheden for at diskutere eksterne markedsscenarioer og alternative aktiviteter er således blevet fremhævet som det vigtigste udbytte af den

Figur 2. Statisk og dynamisk analyse i den strategiske planlægningsproces



strategiske planlægningsproces (De Geus, 1988). I det omfang organisationens mellem- og topledere kommunikerer på tværs af de konventionelle organisatoriske grænser, kan den specialiserede og generelle strategiske viden spredes i hele virksomheden. Dermed er der dannet grundlag for en strategiudviklingsproces, der bygger på læring fra decentrale initiativer såvel som central strategisk planlægning.

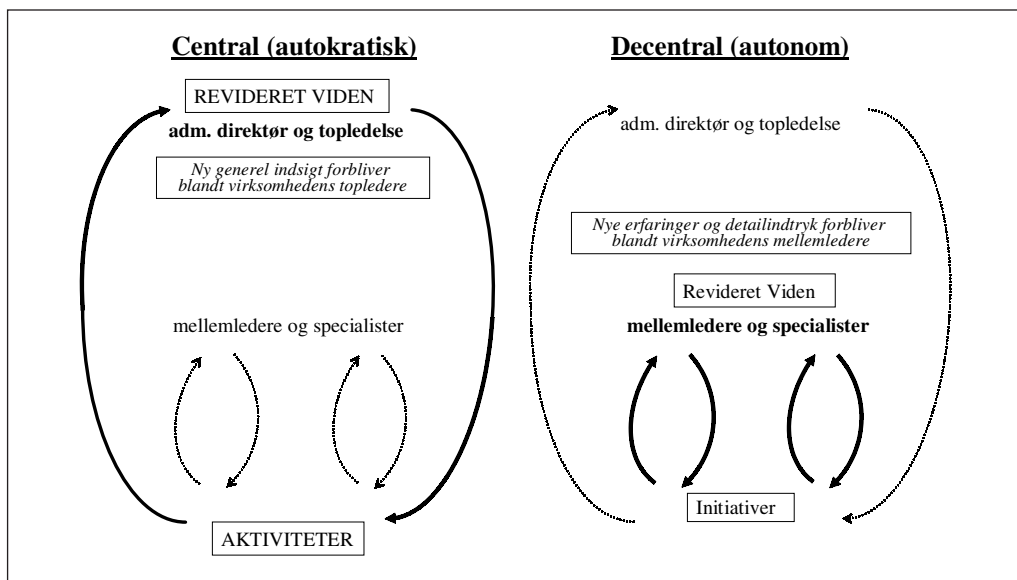
I praksis lægges der fortsat stor vægt på det centrale planlægningsperspektiv, fordi det beskriver en logisk og overskuelig proces⁴. Markedsstruktur, konkurrenceforhold, teknologiudvikling, forbrugsændringer osv. kan analyseres på baggrund af offentlige informationskilder. Til gengæld er det mere vanskeligt at registrere de ofte mangefacetterede erfaringer, der eksisterer blandt organisationens mellemlidere. Derfor er den strategiske planlægningsproces sjældent en dynamisk analyse, der omfatter vigtige indtryk og viden i forskellige dele af organisationen. De strategiske erfaringer fra organisationens decentrale læringsprocesser bliver som oftest ikke taget med i betragtning i konventionel strategisk planlægning (Figure 2). Der udarbejdes typisk en detaljeret analyse og en strategiplan; men her stopper legen⁵.

Centrale og decentrale strategiudviklingsprocesser

Strategisk planlægning skaber overordnet strategisk indsigt på virksomhedsniveauet, medens mellemlidernes decentrale initiativer skaber specialiseret viden. Afhængig af organisationens formelle struktur kan den overordnede strategiske indsigt forblive i topledelsen, eller den kan spredes til organisationens mellemlidere, hvis der er tradition for at kommunikere strategiske forhold på tværs af virksomhedens hierarkiske niveauer. Ligeledes kommer den decentrale specialviden kun andre dele af virksomheden til gode, hvis organisationen har åbne kommunikationslinier på tværs af faggrænser og ledelsesniveauer.

Den centrale (autokratiske) planlægnings- og strategiudviklingsproces har et overordnet organisatorisk fokus, der vurderer virksomheden som helhed (Figur 3). Læreprocessen er koncentreret omkring udfaldet af overordnede strategiske tiltag. De nye indtryk kan beriges af diskussioner med mellemlidere på tværs af organisationens funktionelle grænser. På den anden side er der grænser for, hvor megen strategisk nydannelse denne proces i sig selv kan bidrage med. Hvis organisationen er hierarkisk opbygget med en autokratisk beslutningsproces, er mulighederne for

Figur 3. Den centrale og decentrale strategiudviklingsproces



nytænkning og koordinering begrænset. De overordnede opfølgingsindtryk bliver i topledelsen, som derfor ikke bliver tilstrækkelig stimuleret eller udfordret i den strategiske tænkning. Den decentrale (autonome) strategiudviklingsproces fokuserer på enkeltstående initiativer sat igang af virksomhedens mellemledere i respons til ændrede markedsforhold, der afslører nye kundebehov, proces teknologier osv. (Figur 3). De erfaringer der skabes i forbindelse med disse initiativer forbliver hos mellemlederne med mindre ledergrupperne er engageret i strategiske diskussioner på

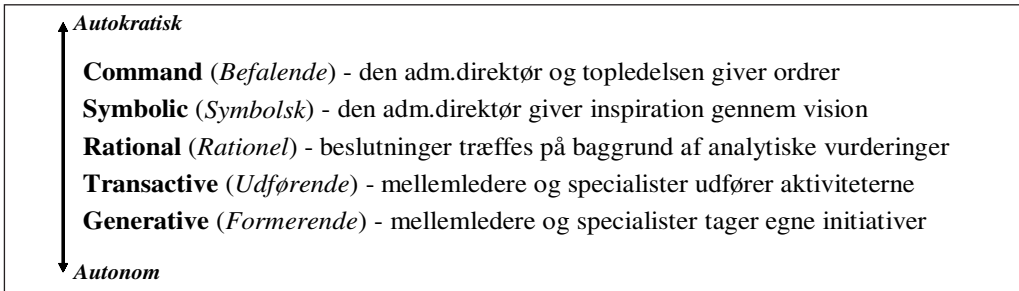
tværs af organisationens faglige og ledelsesmæssige grænser.

Den centrale og decentrale strategiudviklingsproces kan betragtes som to forskellige organisatoriske læreprocesser; men de repræsenterer ikke optimale løsninger hver for sig (Tabel 1). Den centrale strategiudviklingsproces er delvis inspireret af Taylors (1945) ideer omkring 'videnskabelig' ledelse⁶, hvor virksomhedens økonomiske resultater kan forbedres ved at rationalisere og strømline organisatoriske processer gennem central styring. En ulempe ved denne løsningsmodel er reducerede muligheder

Tabel 1. Fordele og ulemper ved den centrale og decentrale strategiudviklingsproces

Central (autokratisk)	Decentral (autonom)
<p>Fordele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Central styring og standardisering af aktiviteter • Stordriftsfordele og optimering af processer • Rationelle beslutningskriterier <p>Ulemper:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativt ufleksibel organisationsopbygning • Langsom tilpasning til ændrede omgivelser • Begrænsede muligheder for nye initiativer 	<p>Fordele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decentrale eksperimenter og kreativitet • Relativt fleksibel organisationsopbygning • Hurtig tilpasning til ændrede markedsforhold <p>Ulemper:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingen koordinering af tværfaglige aktiviteter • Sub-optimering af virksomhedens resultat • Høj grad af politisering

Tabel 2. Fem repræsentative strategiudviklingsprocesser



for at tilpasse organisationen i takt med, at markedsbetingelserne ændrer sig. Den decentrale strategiudviklingsproces minder om den såkaldte 'skraldespandsmodel' (Cyert & March, 1992). I denne løsningsmodel driver organisationens mellemledere virksomhedens strategiske tiltag. Resultaterne er til gengæld ofte præget af politiske interesser, der reducerer organisationens muligheder for at tage økonomisk rationelle beslutninger.

Selvom den centrale og decentrale model ofte betragtes som alternative processer, er det muligt at kombinere dem i en integreret strategiudviklingsproces. Fordelene ved den centrale strategiudviklingsproces modsvares stort set ulemperne ved den decentrale proces, og fordelene ved den decentrale strategiudviklingsproces modsvares stort set ulemperne ved den centrale proces. En sammenkobling af de to processer kan derfor lede til en mere ideel løsning. Det følgende afsnit diskuterer den integrerende strategiudviklingsproces.

Strategiudvikling som en integrerende proces

Mintzberg (1978) skelnede mellem tilsigtet, dvs. planlagt, strategi, og strategi der opstår som følge af løbende tilpasninger. Han foreslog, at en dybere forståelse for den komplicerede strategiudviklingsproces skal findes på tværs af begge typer strategidannelse. Hart (1992) diskuterede muligheden for, at en organisation kan kombinere flere forskellige strategiudviklingsprocesser samtidig. Ud fra et resource og kompetencesyns-

punkt skulle evnen til at kombinere flere forskellige processtyper på én gang kunne give en virksomhed bedre muligheder for at tilpasse sig effektivt i komplekse og omskiftelige markedsomgivelser. Hart opstillede fem repræsentative strategiudviklingsprocesser⁷ gradueret fra en relativt autokratisk proces ('command') til en mere autonom proces ('generative') (Tabel 2).

Den centrale strategiudviklingsproces befinder sig et sted mellem den befalende og rationelle proces. Den er ikke autokratisk i gængs forstand; men den er centraliseret, for så vidt de strategiske diskussioner omfatter hele organisationen fra et overordnet ledelsesperspektiv, og er derfor typisk styret af topledelsen. Dette indebærer imidlertid ikke nødvendigvis, at topledelsen træffer alle beslutninger egenhændigt. Den decentrale strategiudviklingsproces er meget tæt på den formerende proces, hvor virksomhedens mellemledere kan tage strategiske initiativer på egen hånd. Hart (1992) argumenterede for, at en virksomhed i princippet skulle kunne kombinere flere af de repræsentative strategiudviklingsprocesser på samme tid, for eksempel ved at kombinere en centralt styret proces med en decentral proces. Her argumenteres der for, at den centrale og decentrale strategiudviklingsproces kan eksistere side om side. De kan supplere hinanden og dermed forbedre virksomhedens strategiske resultater. Den virkelige udfordring for virksomhedens ledelse er derfor at integrere de to processer så effektivt som muligt.

Procesintegrationen kræver, at der eta-

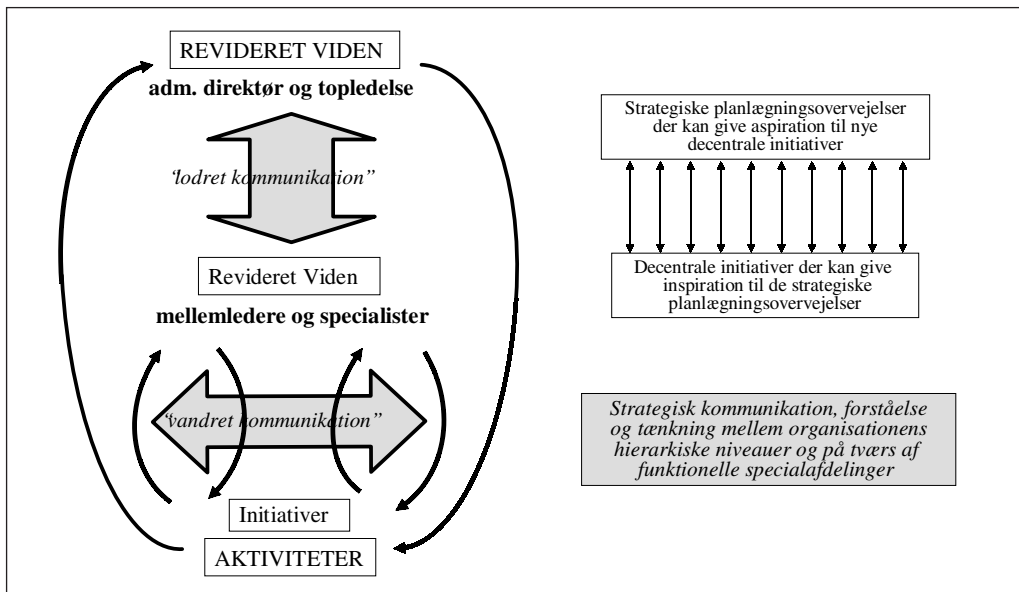
bleres en fælles strategisk forståelse på tværs af virksomhedens ledergrupper, og at der hen ad vejen skabes en differentieret videns- og erfaringsbase, der kan inddrages i virksomhedens overordnede strategiske diskussioner. Den integrerende strategiudviklingsproces må ikke introduceres på bekostning af organisationens evne til at fostre nytænkning og mulighederne for at tage hurtige initiativer. Med andre ord skal der være balance mellem den centrale proces, der kan koordinere de strategiske ideer og den decentrale proces, der gør det muligt for mellemledere at eksperimentere med nye initiativer.

Den integrerende strategiproces kombinerer central og decentral strategiudvikling. Den centrale strategiudvikling strukturerer de interne strategiske diskussioner blandt virksomhedens ledergrupper og kan dermed blive et kreativt forum til refleksion over nye strategiske ideer og tanker. De underliggende planlægningsdiskussioner kan medvirke til at skabe en bedre fælles forståelse for virksomhedens omgivelser og generelle strategiske situation og gør det

samtidigt muligt at koordinere bidrag fra forskellige dele af organisationen. Omvendt giver den decentrale strategiudviklingsproces virksomheden mulighed for at reagere relativt hurtigt, når ændringer i omgivelserne skaber muligheder og behov for det. Dette proceselement udgør virksomhedens eksperimenterende side, hvor nye initiativer, der er taget af virksomhedens mellemledere, senere kan vise sig at få stor strategisk værdi. Den decentrale erfaringsbase kan samtidig inspirere de fortløbende diskussioner i den centrale strategiudviklingsproces.

Det er en vigtig forudsætning for den integrerende strategiudviklingsproces, at virksomhedens ledere kan engagere sig i uformelle samtaler og diskussioner på tværs af organisationens hierarkiske og fagspecialiserede grænser (Figur 4). Lodrette kommunikationslinier mellem top- og mellemledere er nødvendige, hvis de generelle strategidiskussioner skal kunne skabe aspirationer for nye decentrale initiativer, som omvendt kan udgøre en væsentlig inspirationskilde i de centrale strategiske diskussio-

Figur 4. Den integrerende strategiudviklingsproces



ner. Det er ligeledes vigtigt, at mellemledere og specialister kan kommunikere frit på tværs af de gængse faglige og geografiske grænser. Denne form for vandret kommunikation kan medvirke til at skabe en bedre tværfaglig forståelse, ligesom det forøger muligheden for at danne ny kreativ viden fra forskellige kilder. En åben intern kommunikationsstruktur kan givetvis underbygges af ny teknologi. For eksempel kan en intern IT infrastruktur, intranet, der tillader friere kommunikation, medvirke til at effektivisere organisationens beslutningsprocesser (Andersen, 2001; Andersen & Segars, 2001, Bettis & Hitt, 1995; Henriksen, 2001).

Den integrerende strategiudviklingsproces er konsistent med nyere betragtninger omkring vidensledelse. Mange vigtige strategiske tiltag bygger på såkaldt handleviden, der opstår på baggrund af praktiske erfaringer skabt gennem læring fra nye initiativer. Handleviden er personspecifik, fordi den stammer fra personlige erfaringsgrundlag. Når en person opbygger en mere samlet handleviden over tid, bliver det til visdom (Petersen & Østergaard, 2001). Handleviden er et vigtigt grundlag for virksomhedens værdiskabelse, fordi den er unik og specialiseret. Forskellige former for handleviden og visdom kan komme virksomheden til gavn i forbindelse med overordnede strategidiskussioner, hvor man forsøger at finde frem til aktiviteter, der kan forbedre virksomhedens markedsposition under foranderlige vilkår. Men denne type viden er vanskelig at systematisere, kodificere og distribuere i organisationen. Kommunikation af handleviden kræver ofte direkte og personlige kontakter. Den centrale strategiproces kan derfor skabe et forum, der tillader mere personligt engagerede diskussioner, hvor handleviden og visdom kan kommunikeres blandt virksomhedens forskellige ledergrupper.

Den integrerende strategiproces i praksis

De teoretiske overvejelser og forskellige

empiriske studier underbygger vigtigheden af at kombinere den centrale rationelle analytiske strategiproces med den decentrale eksperimenterede strategiproces. Der er til gengæld fortsat et stort behov for at undersøge, hvordan integrerende strategiproceser kan struktureres mere effektivt. En række virksomhedsundersøgelser indikerer, at procesintegrationen kan foregå mere eller mindre formelt. En del virksomheder har tradition for at involvere alle ledergrupper i de strategiske planlægningsdiskussioner og afholde regelmæssige ledermøder, for eksempel mandagsmøder, i forskellige dele af organisationen for at diskutere nye konkurrencesituationer og markedsmuligheder, der er dukket op i den mellemliggende periode. Disse møder udgør således en række fora, der diskuterer nye forretningstiltag både i forhold til virksomhedens overordnede strategiplan og som reaktion på ændrede konkurrence- og markedsforhold. I mange tilfælde kan disse møder opsummere vigtige beslutninger i mødereferater, der cirkuleres bredt i organisationen. I andre virksomheder udarbejdes strategiplanen kun af topledelsen, idet mange forhold såsom virksomhedsovertagelser ol. betragtes som fortrolige, medens de decentrale initiativer stort set genereres dagligt i forbindelse med beslutningssituationer, hvor kunder forlanger nye produkt og servicetilpasninger. Hver gang der tages nye tilpassende beslutninger, ændres virksomhedens strategiske udvikling en lille smule, og over længere tidsrum kan summen af de mindre tilpasninger have flyttet virksomhedens markedsposition markant. I det første tilfælde bliver de planlagte og tilpassende aktiviteter kommunikeret bredt via formelle mødeaktiviteter, medens der stort set ingen formel kommunikation finder sted i den sidstnævnte situation. Man kan forstille sig, at de mere optimale integrerende processer skal findes et sted imellem disse to ekstremer. Møder, samtaler, udarbejdelse af mødereferater mv. er tidskrævende aktiviteter, der bruger mange ressourcer. På den anden side er det også

vigtigt at opretholde et kommunikationsniveau, der sikrer den nødvendige koordinering af virksomhedens aktiviteter. Ved at kombinere central planlægning med decentrale initiativer og uformel kommunikation, for eksempel via virksomhedens intranet, kan man således slå flere fluer med et smæk.

SAIC (*Science Application International Corporation*) er et eksempel på en organisation, der har været i stand til at kombinere disse elementer i strategiu udviklingsprocessen. Selskabet begyndte sine aktiviteter i 1969 i USA som et teknologisk rådgivningsfirma og er idag vokset op til en Fortune 500 virksomhed med over 40.000 medarbejdere i over 150 byer rundt omkring i verden. Selskabet er karakteriseret ved en meget decentral organisation med en høj grad af fleksibilitet. Samtidig har medarbejderne vid adgang til information, der distribueres og udveksles bredt via inter- og intranet forbindelser. Virksomhedens mellemledere fungerer generelt som deres egne chefer; men de er ansvarlige overfor deres budgetter og økonomiske resultater. De kan tage individuelle forretningsinitiativer uden nogen formel godkendelse; men hvis aktiviteterne kræver finansielle ressourcer fra andre dele af virksomheden, betragtes de som lån, der skal forentes og betales tilbage. Mange decentrale beslutninger i selskabet følger således en systematisk rationel analytisk proces, selvom selskabet har en decentral beslutningsstruktur. SAIC, og andre selskaber, kan illustrere, hvordan den integrerende strategimodel kan fungere; men der er fortsat et stort behov for at kortlægge samspillet mellem virksomhedens deduktive centrale strategiske analyser og induktive decentrale beslutningsprocesser.

Strategi som effektiv ledelsesproces

Strategibegrebet bruges i mange forskellige sammenhænge og på forskellige niveauer, fra topledelsens overordnede virksomhedsperspektiv til enkelte medarbejders arbejdsbidrag (Poulfelt, 2002). Diskussion i

denne artikel indikerer endvidere, at strategi kan ses som en dynamisk udviklingsproces, hvor virksomhedens strategi skabes over tid under indflydelse af centrale strategidiskussioner og decentrale initiativer. I den integrerende strategiproces forsøger topledelsen at kombinere de centrale og decentrale processer, så virksomheden udvikler relevante interne kompetencer og koordinerer dem i overordnede aktiviteter. Strategi kan således betragtes som en effektiv ledelsesproces, hvor topledelsen er i stand til at engagere organisationens ledergrupper i overordnede strategiske overvejelser og fortløbende strategiske forretningsstilpasninger.

Virksomheder, der er i stand til at integrere de centrale og decentrale strategiu udviklingsprocesser, ser ud til at klare sig betydeligt bedre end virksomheder, der kun er i stand til at håndtere den ene af de to strategimodeller (Andersen, 2000, 2002). Analyser af amerikanske telekommunikationsselskaber har illustreret, hvad der kan ske, når integrationen mellem den centrale og decentrale strategiu udviklingsproces svigter (Noda & Bower, 1996). Topledelsen kan i så fald sige, hvad den vil; men den er ikke i stand til at gennemføre de strategiske målsætninger, hvis organisationen ikke umiddelbart besidder de nødvendige færdigheder. Strategiske kompetencer skabes inde fra påvirket af mellemledernes decentrale initiativer. Hvis topledelsen ændrer virksomhedens overordnede ambitionsniveau i en retning, der er radikalt forskelligt fra de organisatoriske færdigheder, som virksomhedens decentrale initiativer har skabt over længere tid, er den overordnede strategi dødfødt. Man kan derfor argumentere for, at topledelsens ambitioner etablerer et vigtigt aspirationsniveau for virksomheder, der opererer i vidensintensive industrier; men visionær topledelse er utilstrækkeligt i det lange løb.

Konklusioner og perspektiver

Danske ledere synes allerede at have et todelte syn på strategi: Et hvor ledelsen er

aktiv part i strategiformuleringen, og et andet hvor ledelsens rolle er mere passiv⁸. Dette fænomen er i overensstemmelse med eksistensen af en central og en decentral strategiproces, og topledelsens primære opgave er at integrere de to synspunkter snarere end at vælge imellem dem. Men hvor gode er danske eller nordiske ledere til at integrere de to processer? Generelt figurerer de nordiske lande blandt de områder i verden, hvor beslutningsprocesser er mindst influeret af politisering, forbindelser og bestikkelse⁹. Derfor er rationelle analytiske beslutningsprocesser ikke fjernet fra

nordisk psyke. Et andet regionalt karaktertræk er tendensen til at distancere sig fra centraliserende magt, hvor begrebet 'power distance' har vist sig at være betydeligt lavere i Norden sammenlignet med andre lande¹⁰. Dette er formodentlig en forudsætning for, at den decentrale strategiuudviklingsproces kan fungere effektivt. Der synes derfor at være gode muligheder for at tilpasse en integrerende strategimodel til danske og nordiske forhold. Om der lige frem kan tales om en egentlig nordisk strategimodel må bero på yderligere undersøgelser.

Summary

Strategy is often seen as top management's plan for the future development of the company. Conversely, increased focus on knowledge as a competitive factor has induced the view that strategic development can also emerge as a consequence of initiatives taken by middle managers further down the

organisational hierarchy. The article argues that optimal strategic development processes should integrate these two perspectives. Effective strategy development is a dynamic process where top management is able to combine rational planning activities with new initiatives among the grassroots of the organisation.

Litteratur

Andersen, T. J. : 'Strategic planning, autonomous actions and corporate performance', Long Range Planning, 2000, 33, pp. 184-200.

Andersen, T. J. : 'Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings', Journal of Strategic Information Systems, 2001, 10, pp. 101-119.

Andersen, T. J. & Segars, A. H. : 'The impact of IT on decision structure and firm performance', Information & Management, 2001, 39, pp. 85-100.

Andersen, T. J. : 'Reconciling the strategy dilemma?' European Business Forum, 2002, 9, Spring, pp. 32-35.

Ansoff, H. I. : The New Corporate Strategy, 1988, Wiley.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. : 'Beyond strategic planning to organizational learning: lifeblood of the individualized corporation', Strategy & Leadership, 1998, January-February, pp. 34-39.

Bettis, R. A. & Hitt, M. A. : 'The new competitive

landscape', Strategic Management Journal, 1995, 16, pp. 7-19.

Bower, J. L. : Managing the Resource Allocation Process, 1970, Harvard Business School Press.

Burgelman, R. A. : 'Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing', Interfaces, 1988, 18, pp. 74-85.

Burgelman, R. A. & Grove, A. S. : 'Strategic dissonance', California Management Review, 1996, Winter, pp. 8-28.

Cyert, R. M. & March, J. G. : A Behavioral Theory of the Firm, 1992 (first published in 1963), Blackwell.

De Geus, A. P. : 'Planning as learning', Harvard Business Review, 1988, 66, pp. 70-74.

Hart, S. L. : 'An integrative framework for strategy making processes', Academy of Management Review, 1992, 17, pp. 327-351.

Hendry, J. : 'Strategic decision making, discourse and strategy as social practice', Journal of Management Studies, 2000, 37, pp. 955-977.

Henriksen, L. : 'Videndeling – en forandringsproces snarere end en teknologisk udfordring – implementering af videndeling', *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2001, 65 (1), pp. 29-37.

Lorange, P. & Vancil, R. F. : 'How to design a strategic planning system', in P. Lorange, *Strategic Planning and Control: Issues in the Strategy Process*, 1995 (publiseret første gang i 1976), Blackwell.

Mintzberg, H. : 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, 1978, 24, pp. 933-948.

Mintzberg, H. : *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994, Prentice-Hall.

Noda, T. & Bower, J. L. : 'Strategy making as iterated processes of resource allocation', *Strategic Management Journal*, 1996, pp. 159-192.

Petersen, N. J. & Østergaard, S. : Videnskolektivisering som videnstrategi, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2001, 65 (1), pp. 17-27.

Poulfelt, F. : 'Når ledelse bli'r strategisk', *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2002, 66 (1), pp. 5-14.

Schendel, D. & Hofer, C. : *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, 1979, Little Brown.

Taylor, F. W. : *Scientific Management*, 1947 (publiseret første gang i 1911), Harper & Row.

Noter

1. En 'turbulent' industri er karakteriseret ved samtidig at være relativt 'kompliceret', dvs. at specialiserede enheder i virksomheden har relationer til andre virksomheder, der opererer i mange forskellige relaterede industrier, og relativt 'dynamisk', dvs. at efterspørgselsforhold, prisfastsættelse, produktionsprocesser mv. ændrer sig hyppigt.
2. I den engelske terminologi bruges udtrykket 'strategic management' til at beskrive den systematiske strategianalyse, der også karakteriserer strategiske planlægningsaktiviteter.
3. Disse ideer er bl. a. inspireret af Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*, 1972, Ballentine Books, Hency, J. 'Creative capabilities and experiential learning', in J. Mulligan & C. Griffin (eds.), *Empowerment through Experiential Learning: Explorations of Good Practice*, 1992. Kogan Page, mv.
4. De fleste strategikurser er bygget op omkring central planlægningsanalyse, fordi det kan praktiseres i klasselokalet. Forskellige 'case studies' kan hjælpe med til at kaste et virkelighedens skær over den strategiske situation; men de strategiske analyser må nødvendigvis baseres på eksisterende markedsinformation indsamlet fra mere eller mindre offentligt tilgængelige kilder.
5. I klasselokalet kan analysearbejdet af gode grunde ikke gå videre på grund af manglende information; men i mange tilfælde stopper professionelle virksomhedskonsulenters arbejde også på dette analytiske stade.
6. Taylors videnskabelige ledelsesmodel er naturligvis idealiseret, men mange af de overordnede principper er overført til andre senere planlægningsmodeller, f.eks. Anthony, R. N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, 1965, Harvard Business School, Division of Research.
7. Der har været adskillige andre klassificeringer af forskellige strategiudviklingsprocesser, men Harts præsentation kondenserer flere af de foregående bidrag, f.eks. Mintzberg, H. 'Strategy making in three modes', *Management Review*, 1973, 16, pp. 44-53, Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. 'Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon', *Strategic Management Journal*, 1984, 5, pp. 241-264, mv. For yderligere diskussion af tidligere klassificeringer henvises til Harts (1992) originale artikel.
8. Poulfelt (2002) beskriver dette forhold på baggrund af forskellige nyligt gennemførte undersøgelser.
9. Se f. eks. korruptionsindeksene udviklet og beregnet af Transparency International og Verdensbanken.
10. En lav 'score' på *power distance* indikerer at, mellemledere og specialister generelt er mere involverede i organisationens beslutningsprocesser og også forventer at have indflydelse. Se f. eks. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991, McGraw-Hill.