

AOS 234

STRATEGI

KONSEPT OG PROSESS

,av

Per Ove Røkholt

STRATEGIMODELLER OG ORGANISASJONSFORSTÅELSE

- Organisasjon er et meget komplekst fenomen
- Det finnes en rekke ulike teorier og organisasjonsforståelser ("teoriskoler", retninger)
- Delvis supplerer de hverandre ved at de omhandler ulike sider ved fenomenet "organisasjon"
- Delvis bygger de på ulik virkelighetsforståelse (f. eks. menneskesyn)
- Organisasjonsteoriene er "situasjonsbetinga", ikke generelle lovmessigheter
- Ulike organisasjonsteoretiske forståelser gjenspeiles direkte i strategimodellene

MINTZBERGS "FIVE P`s" er en perspektivmessig syntese av 10 forskjellige teoriskoler

STRATEGIPROSESSER

OG

ORGANISASJONSTEORETISKE PREMISER

I. RASJONELL DESIGNPROSESS **(J.fr. PLAN, PLOT, POSISJON)**

- * Fokus på handlingsmiljøet og egen konkurranseevne (overlevelse)**
- * Bevisst målretta, formell og strukturert prosess**
- * Ledelsen er "strategist"**
- * Faktaorienterte kalkyler og beregninger (operasjonalisering og optimalisering)**
- * Reduksjonistisk (alt kan brytes ned / bygges opp av enkeltdeler)**
- * Ekspertorientert**
- * Kontrollorientert**
- * Strategikonsistent org. struktur**
- * Først tenke, analysere og planlegge – deretter implementere**

UTFORDRINGER:

- **Usikkerhet (retningsproblem)**
- **Tid, ressurser og kognitive evner (ressurs- og tidsproblem)**
- **Eksisterende struktur og kultur (forandringsmotstand)**
- **Innesperring (fleksibilitet)(tilpasningsproblem)**

Den klart viktigste tilnærmingsmåten til strategisk planlegging (J.f. SWOT –analyse, Humphrei 1960-70)

J.fr. Røkholt: "K/S-modellen" og "Strategiprosessen" (utdelt)

II. KOGNITIV LEDERPROSESS

(U.fr. VISJON, PERSPEKTIV)

- * Intuitiv mental prosess basert på lederens erfaringer, verdier og holdninger
- * Virkeligheten tolkes gjennom lederens kognitive modeller (virkelighetsforståelse)
- * Uformell, ustrukturert prosess
- * Holistisk (virkeligheten er mer enn summen av delene)
- * Formidles som enkelt budskap, uten analyttisk argumentasjon

UTFORDRINGER:

- Overforenkling - feil strategi
- Lite villig til forandring / omlegging
- Tilliten til lederen

f. fr. Lederregnskaper
og
Ledertil

III. KULTURELL LÆRINGSPROSESS (J.fr. VISJON, POSISJON, PERSPEKTIV, PATTERN)

- * Kollektiv læringsprosess – lære mens en går
- * Tenking og handling veksler kontinuerlig
- * Strategien utvikles gradvis gjennom små steg
- * Gjennom kollektiv erfaring utvikles felles virkelighetsforståelse
- * Søker tilfredsstillende, akseptable løsninger
- * Fokuserer læring framfor kontroll

UTFORDRINGER:

- Stadig omfordeling av ressurser
- Konflikter og interessemotsetninger fører til uklar og sprikende strategi og lite effektiv implementering
- Gradvis utvikling av uheldig strategi
- Sterke kulturer – motstand mot forandringer

}fr. ORGANISASJONS-
KULTUR

IV. TRANSFORMASJONSPROSESS

- **Søke stabilitet**
- **Hvilke strategiprosess og strategi som velges
avhenger av situasjonen**
- **Utvikle strukturer og kulturer som er i samsvar
med det situasjon krever**
- **Radikale endringer hvis det er nødvendig**

*J. fr. Transformasjons-
Ledelse*

STRATEGI: To hovedperspektiver

STRATEGI SOM EN BEVISST,
INTENDERT PROSESS, OG "A
PRIORI STATEMENT"

PLAN

II. STRATEGI SOM EN IKKE-
INTENDERT "ORGANISK" PROSESS
(STRØM AV AKTIVITETER)

EMERGING PATTERN