

AOS 234

STRATEGISK PLANLEGGING OG MINTZBERGS 5 P's

(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt

MINTZBERG

FIVE PS

Perspektiver på strategi

- PLAN + PLOY
- PATTERN
- POSITION
- PERSPEKTIVE

MINTZBERG "FIVE PS"

- *PLAN*: "Strategien" er et resultat av bevisste og formaliserte tiltak. Kan har form av *PLOY* (Tiltak bevisst for å skremme / bløffe/ villedde andre aktører)
- *PATTERN*: "Strategien" er et mønster skapt av en strøm av beslutninger og aktiviteter som ikke nødvendigvis har strategiske hensikter
- *POSITION*: "Strategien" er nisjetilpasning i organisasjonens handlingsmiljø
- *PERSPECTIVE*: "Strategien" er resultat av beslutninger og atferd basert på felles delte mål, verdier og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen (ORGANISASJONSKULTUREN)

Strategi som plan

- *METAFOR: Maskin*

- Essensen i denne betydningen av strategi

- Som enhver annen planprosess, men på lang sikt og mange områder
- Beskrive framtidsbilder – hva vi tror og ønsker
- Angi retning: Lage plan fram til fastsatt mål
- Tilsiktet; bevisste intensjoner, bevisst tankeprosess
- "Skrivebords-modell": Tenke først og handle etterpå

Bevisst, målrettet plan

- Komplikasjoner

- Bommer alltid – umulig å forutsi "alt"
- Krever mye ressurser. Blir kostnadene > nytte?
- For mye plan kan hindre fleksibilitet ("innlåsingseffekt")
- For stor uenighet: Ulike aktører ser/tolker/vektlegger ulikt

PLAY = Plot + play (NAPOLEON's strategi)

- *Bevisste tiltak for å påvirke andres handlingsvalg*
- Lure, truss, løkke

Strategi som posisjonering

- *METAFOR: Økologi (nisi)*
- Essensen i denne betydningen av strategi
 - Plassere seg optimalt i forhold til omverden (kunder, leverandører, myndigheter, konkurrenter) *Visje, revir, domene*
- Komplikasjoner
 - Tilstrekkelig god oversikt over endringer i omverden?
 - Vilje/evne til å foreta nødvendige prioriteringer?

Strategi som mønster (pattern)

- Essensen i denne betydningen av strategi
 - Mønster (konsistens) av mange små handlinger *ikke bevisst målretta* ("mange bekker små")
 - Ikke alltid bevisst prosess: Handler ofte først og tenker etterpå
 - "Alt" er ikke tenkt ut på forhånd
 - Vekt på læring: Prøver litt av hvert, og ser hva som fungerer

• Komplikasjoner

- Evne/vilje til å se et mønster i strømmen av handlinger?
- Evne/vilje til å utnytte uventede strategiske muligheter?

Strategi som perspektiv

• METAFOR: Kultur (ideologi)

- Essensen i denne betydningen av strategi
 - Hvem og hva vi er og ønsker å være
 - Identitet
 - Parallell til menneskers personlighet – ”UMB-måten” å gjøre ting på
 - Vårt verdensbilde, vår kultur, vår ideologi
- Komplikasjoner
 - Krevende å bygge opp og vedlikeholde over tid – særlig i store organisasjoner
 - Vanskelig/umulig å kontrollere sitt omdømme
 - Perspektivet for snevert? – fare for innlåsingseffekt
(*Vanskelig å endre*)

I sum: Hvorfor drive strategisk planlegging/ledelse?

- Vurdere ulike framtidige tilstander, klargjøre ønsket framtidsbilde, definere en vei til målet (Plan)
- Skape mønster i strømmer av handlinger, utvikle læringsevnen (Pattern)
- Plassere oss i forhold til andre (Posisjonere)
- Utvikle vår identitet, klargjøre hvem vi er, styrke felles oppfatninger (Perspektiv)

PERSPEKTIV PÅ MINTZBERGS "Five P`s"

- **PLAN (inkl. PLOT)**
 - **MØNSTER**
 - **POSISJON**
 - **PERSPEKTIV**
- **De fire perspektivene er komplementære (kan utfylle hverandre)**
- **Det er i praksis "naturlige" overganger mellom dem**
- **En (leder) kan bevisst velge mellom de fire perspektivene som strategi for sitt strategiarbeid**

HAR UMB EN

STUDENTSTRATEGI?

ANNO 2004:

- ✧ NEI – hvis "strategi" betyr en konkret plan som følges bevisst ("plan")
- ✧ JA – hvis "strategi" betyr at UMB har en kulturell bevissthet, dvs. bestemte holdninger, normer og virkelighetsoppfatninger ("perspektiv") når det gjelder forholdet til studentene sine
- ✧ JA – hvis "strategi" betyr et bestemt adferdsmønster ("pattern") når det gjelder universitetets syn på, og behandling av studentene
- ✧ JA – hvis "strategi" betyr at UMB har en rimelig klar posisjon (omdømme) når det gjelder forholdet til studentene ("posisjon")

UMB'S STUDENTSTRATEGI VAR ALTSÅ MER ET "TILFELDIG" HISTORISK-KULTURELT PRODUKT ENN EN EKSPLISITT BEVISST OG BEGRUNNET FORMELL PLAN (7-år "EMERGING PATTERN").

ANNO 2006: UMB vedtar en formell studentstrategi (plan)

* Hvorfor?