

# Emergent Strategisk Ledelse - vejen frem...?

## Beskrivelse og analyse af emergent strategisk ledelse som teoretisk ledelsesbegreb og praktisk ledelsesværktøj.

Af:

Frank Radich, udviklingschef for Strategy—Lab<sup>®</sup>  
Anders Drejer, professor, Strategy—Lab<sup>®</sup>  
Louis Printz, professor, Strategy—Lab<sup>®</sup>

Strategy—Lab<sup>®</sup>  
v/Institut for Ledelse  
Handelshøjskolen i Århus  
E-mail: [strategy-lab@asb.dk](mailto:strategy-lab@asb.dk)  
Web: [www.strategy-lab.asb.dk](http://www.strategy-lab.asb.dk)

### Abstract

*Mange danske virksomheder oplever i disse år en forøget erhvervsturbulens som konsekvens af samfunds- og erhvervsstrukturens paradigmeskift mod viden- og konkurrencesamfund. Traditionel strategisk planlægning, der sætter fokus på virksomhedens drift, er ikke gearret til at håndtere turbulens. Søgningen mod et supplement har resulteret i bl.a. emergent strategisk ledelse, som udnytter tilstedeværelsen af turbulens. Med fleksible og markedsorienterede virksomheder flyttes fokus over på bl.a. kreativitet, innovation og forretningsudvikling – men uden, at væsentligheden af den effektive daglige driftsfunktion negligeres.*

*Der gives en teoretisk beskrivelse og analyse af emergent strategisk ledelse som forløber for en empirisk funderet emergent strategisk ledelsesmodel, der både kan bistå en kontekstbaseret praktisering af emergent strategisk ledelse og simultant fungere i samspil med traditionelle strategiske planlægningsteknikker og -værktøjer.*

# Indhold

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ERHVERVSBETINGELSER</b> .....	<b>4</b>
2.1. TURBULENTE ERHVERVSBETINGELSER .....	5
2.2. SAMMENHÆNGEN MELLEM BEGREBERNE .....	7
<b>3. STRATEGISKE BESLUTNINGER</b> .....	<b>9</b>
<b>4. VEJEN MOD STRATEGISK PLANLÆGNING</b> .....	<b>11</b>
4.1. DEN RATIONELLE BESLUTNINGSMODEL .....	11
4.2. BOUNDED RATIONALITY .....	12
<b>5. STRATEGISK PLANLÆGNING</b> .....	<b>13</b>
5.1. INDHOLDET I STRATEGISK PLANLÆGNING .....	15
5.2. HVORFOR STRATEGISK PLANLÆGNING? .....	19
5.3. KRITIK AF STRATEGISK PLANLÆGNING .....	20
5.3.1. Vanskeligt at forudse fremtiden .....	20
5.3.2. Adskillelse af formulering fra implementering .....	21
5.3.3. Konsekvenser af nutidens ændrede markedsforhold .....	22
<b>6. VEJEN MOD EMERGENT STRATEGISK LEDELSE</b> .....	<b>25</b>
6.1. SKRALDESPANDSMODELLEN .....	26
6.2. DISJOINTED INCREMENTALISM .....	27
6.3. LOGISK INKREMENTALISME .....	28
6.4. EMERGENT STRATEGY .....	32
<b>7. EMERGENT STRATEGISK LEDELSE</b> .....	<b>35</b>
7.1. BEHOVET FOR EMERGENT STRATEGISK LEDELSE .....	38
7.2. REGLERNE I DET STRATEGISKE SPIL ÆNDRES KONSTANT .....	39
7.3. IKKE ENTEN ELLER – MEN BÅDE OG .....	40
7.4. EMERGENS SOM SUPPLEMENT TIL STRATEGISK PLANLÆGNING .....	42
7.5. EMERGENT STRATEGISK LEDELSE I SEPARAT AD-HOC ORGANISATION .....	44
7.6. LEDELSE AF DEN EMERGENTE STRATEGISKE ORGANISATION .....	47
<b>8. EMERGENT STRATEGISK LEDELSESMODEL</b> .....	<b>48</b>
8.1. STRATEGISK REAL-TIME OVERVÅGNINGSSYSTEM .....	52
8.2. ANVENDELSE AF DEN EMERGENT STRATEGISKE LEDELSESMODEL .....	53
8.2.1. Igangsætning af et konkret emergent projekt .....	54
8.2.2. Lederudvikling og markedsscanning .....	54
8.2.3. Strategisk ledelsesgrundlag .....	62
8.3. RESULTATET AF DEN EMERGENTE STRATEGISKE LEDELSESMODEL .....	64
<b>9. KONKLUSION</b> .....	<b>65</b>
<b>LITTERATUR</b> .....	<b>67</b>

## 1. Introduktion

Netop i disse år er der en række eksterne udfordringer i vores samfund og i markederne, der presser virksomhederne voldsomt. Vi mærker konsekvenserne af et øget turbulensniveau, der er opstået i takt med både den nye globale arbejdsdeling, den digitale konvergens og det igangværende paradigmeskift i samfunds- og erhvervsstrukturen fra for- og nutidens industrisamfund til et fremtidigt videns- og konkurrencesamfund. I kølvandet herpå opleves bl.a. alvorlige ledelseskriser, konkurser, virksomhedsopkøb, masseafskedigelse, outsourcing af nationale arbejdspladser, markante brancheglidninger og fremkomst af nye, anderledes og aggressive forretnings- og konkurrenceformer – alt sammen medvirkende til at skabe hyperkomplekse omgivelser og sætte fokus på danske lederes evner til at tænke kreativt, skabe innovation og udvikle nye forretninger.

I industrisamfundet søgte teoretikere og praktikere at håndtere problematikken med turbulens ved at inddrage yderligere information i beslutningsprocessen, foretage endnu grundigere analyser og efterfølgende objektivt udvælge alternativer og nøje planlægge det videre forløb. Derfor sværger man også i industrisamfundet til strategisk planlægning, der er inspireret af og følger en sådan rationel beslutningsproces. Den oplevede turbulens, som viden- og konkurrencesamfundet har ført med sig, har imidlertid sat de bagvedliggende antagelser og forudsætninger for strategisk planlægning ud af kraft, og flere teoretikere og praktikere er begyndt at søge efter nye måder at håndtere og måske endda udnytte tilstedeværelsen af turbulens. Man har søgt mod mere fleksible virksomheder, der kan tage højde for usikkerhed og pludseligt opståede muligheder og trusler. I nærværende tekst argumenteres for, at emergent strategisk ledelse kan skabe sådanne virksomheder, fordi fokus flyttes over på kreativitet, innovation og forretningsudvikling.

Et af problemerne med emergent strategisk ledelse er, at dets budskab tenderer til at blive et kompliceret, rodet og alt for langhåret strategiperspektiv, som, erhvervslederen kan frygte, vil gøre mere skade end gavn – hvis han/hun da overhovedet kan få mening ud af perspektivet. Derfor vurderes et behov for en gennemgribende og jordnær beskrivelse og analyse af emergent strategisk ledelse. Efter en indledende diskussion og begrebsafklaring af turbulente erhvervsbetingelser samt en grundig behandling af strategisk planlægning beskrives og analyseres således emergent strategisk ledelse, der efter en længere historisk udvikling i dag kan karakteriseres som en trial-and-error proces, hvor man i små skridt

forsøger at håndtere organisationens komplekse problemstillinger proaktivt samtidig med, at man arbejder sig i retningen af de mere overordnede strategiske målsætninger.

Trods emnets efterhånden overanalyserede karakter inddrages en behandling af strategisk planlægning i nærværende tekst af to årsager. For det første ønskes det under emergent strategisk ledelse at kontrahere denne form for strategisk ledelse med dét, der forstås ved strategisk planlægning. For det andet har der i de seneste år vist sig en tendens til overfokusering på alt, hvad der har emergent karakter – med den konsekvens til følge, at planlægningsværktøjerne mister status og ”kasseres”. Men traditionelle planlægningsværktøjer bør fortsat indgå som væsentlige elementer i den strategiske ledelse – udfordringen er at kombinere strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse uden at risikere en ensidig overvægtning af den ene form for strategisk ledelse. Det bliver således et spørgsmål om at føre emergent strategisk ledelse samtidig og parallelt med den strategiske planlægning, som er nødvendig for at sikre en effektiv daglig drift.

Foruden et teoretisk indblik i emergent strategisk ledelse giver nærværende tekst en metode til det konkrete arbejde med emergent strategisk ledelse uden at negligere dét daglige driftsarbejde, som planlægningsværktøjerne kan bistå. Endvidere kobles teorien til erhvervspraksis via præsentationen af en konkret, empirisk funderet, emergent strategisk ledelsesmodel, der kan spille sammen med de planlægningsorienterede værktøjer. Med en emergent strategisk ledelsesmodel, der kan understøtte den emergente strategisk ledelse, opnås et stærkt og moderne supplement til strategisk planlægning. Med flere og flere branchers overgang til viden- og konkurrencesamfund og den heraf opståede erhvervsturbulens er det meget muligt, at emergent strategisk ledelse kan blive *vejen frem*...!

## **2. Erhvervsbetingelser**

Turbulente erhvervsbetingelser er noget, der med overgangen fra industri til viden- og konkurrencesamfund, høster stor opmærksomhed i disse år. Teoretikere og praktikere anvender turbulensbegrebet i flæng, ofte ude at det er gjort klart, hvad der menes hermed. Så hvad betyder egentlig turbulente erhvervsbetingelser, og hvilke implikationer har de på moderne ledelse?

Erhvervsbetingelser er de betingelser, hvorunder en organisation fungerer, såvel internt som eksternt. Internt i organisationen kan der herske en høj grad af turbulens med uforudsigelighed og hastige forandringer. Sådanne

interne erhvervsbetingelser er efter vores erfaringer typisk genereret af enten politiske forhold eller beskidte og forplumrede samarbejdsklimaer og/eller ledelsesforhold. Selv om der er begrænset fokus på de interne erhvervsbetingelser, mener vi, at man i mange tilfælde vil kunne drage fordel af en intern kompleksitets- og dynamikanalyse, hvis resultat gør det muligt for en topledelse at give et kvalificeret bud på, hvorvidt eventuel intern turbulens er selvforskyldt eller blot en ”forklædt” ekstern turbulens, der smitter af på de interne organisatoriske forhold.

I den rationelle forskningstradition er det typisk de eksterne erhvervsbetingelser, der sættes fokus på. Disse betingelser er skabt af omgivelserne, der på denne måde stiller bestemte krav til organisationen. Er de eksterne erhvervsbetingelser fx turbulente, så stilles der krav til organisationen om fleksibilitet og dynamik. Den høje grad af omstillingsevne, en sådan organisation besidder, gør bl.a. virksomheder i stand til hurtigt at reagere på nye, pludseligt opståede muligheder eller afværge pludselige trusler, samt til at generere innovative produkter og serviceydelser, der er letafsættelige qua deres tidsrelevans.

Når vi i det følgende referer til erhvervsbetingelser, mener vi eksterne erhvervsbetingelser – altså dét vi i daglig tale kalder for organisationens omgivelser. Herunder vil vi nærmere og mere korrekt forklare, hvad vi forstår ved turbulens.

## **2.1. Turbulente erhvervsbetingelser**

Omgivelsernes generelle karakteristika kan vurderes ud fra henholdsvis 1) graden af forandring og 2) graden af forudsigelighed (Mintzberg, 1983; Ansoff & McDonnell, 1990).

Ad 1) Grad af forandring betyder, i hvor høj grad omgivelserne sandsynligvis vil forandre sig og kan opdeles i hhv.:

**Kompleksitet**, dvs. i hvor høj grad omgivelserne er påvirket af politiske, teknologiske, sociale og lignende faktorer.

**Nyhedsgrad**, dvs. i hvor høj grad omgivelserne stiller organisationen overfor helt nye situationer.

Ad 2) Grad af forudsigelighed betyder, i hvor høj grad forandringerne i omgivelserne kan forudsiges, før de sker, og kan opdeles i hhv.:

**Hastighed**, dvs. hvor hurtigt sker forandringerne.

**Synlighed**, dvs. i hvor høj grad kan man skaffe sig adgang til relevante oplysninger om fremtiden.

Ved at vurdere disse faktorer hver for sig er det muligt at få et billede af omgivelsernes natur, og dermed hvordan virksomheden bør organisere sig og agere rent strategisk. Ansoff & McDonnell (1990) har udviklet en avanceret model, hvor der skelnes mellem fem omgivelsesniveauer, jf. nedenstående tabel 1.

Tabel 1: Fem turbulensniveauer

	<i>Om-givelsernes karakteris-tika</i>	<i>Gentagende</i>	<i>Voksende</i>	<i>Forandrende</i>	<i>Diskon-tinuert</i>	<i>Over-raskende</i>
<i>Forand-ring</i>	Komplek-sitet	National økonomisk		Regional teknologisk		Global sociopoli-tisk
	Nyheds-grad	Relateret	Extrapoler-bar		Diskon-tinuert men relateret	Diskon-tinuert ikke relateret
<i>Forudsige-lighed</i>	Hastighed	Langsom-mere end respons		Sammen-lignelig med respons		Hurtigere end respons
	Synlighed	Gentagende	Forecastbar	Forudsigelig	Delvist forudsigelig	Ikke forud-sigelige over-raskelser
	<i>Turbulens-niveau</i>	<i>1 Stabil</i>	<i>2</i>	<i>3 Foranderlig</i>	<i>4</i>	<i>5 Turbulent</i>

Kilde: Ansoff & McDonnell (1990).

Ud fra Ansoff & McDonnells model for omgivelsernes karakteristika ser vi, at der kan udskilles fem niveauer af det strategiske turbulensniveau fra hhv. stabil over foranderlig til turbulent. For overskuelighedens skyld vil vi overvejende beskæftige os med yderpunkterne stabil og turbulent. Dog vil vi her for fuldstændighedens skyld også komme kort omkring foranderlige omgivelser.

*Stabile* omgivelser karakteriseres således som primært nationale omgivelser, hvor forandringerne er relateret til de nuværende karakteristika i omgivelserne. Forandringerne sker langsommere, end den tid det tager organisationen at respondere, og disse forandringer har en tendens til at

gentage sig. I *foranderlige* omgivelser er organisationens omgivelser primært regionale og kan med rimelig nøjagtighed ekstrapoleres fra kendte omgivelser. Forandringshastigheden svarer til organisationens responstid, og hvis forandringerne ikke kan decideret forecastes, så kan de forudses relativt nøjagtigt. I *turbulente* omgivelser agerer organisationen i globale omgivelser, der er karakteriseret af diskontinuerte forandringer – f.eks. som følge af teknologiske forandringer eller strategiske regelbrud. Her er forandringshastigheden meget hurtigere end organisationens responstid og forandringerne er umulige at forudse.

## **2.2. Sammenhængen mellem begreberne**

I tråd med, hvad der kan betegnes som almen praksis, antager vi korrelation mellem omgivelsernes karakteristika og den type strategiske beslutninger, der træffes i organisationer i forbindelse med problemløsning. Vi antager endvidere korrelation mellem typen af strategiske beslutninger og organisationens strategi og strategiske ledelse. Det giver os mulighed for at skelne mellem forskellige omgivelser og på baggrund heraf udtale os kvalificeret om strategi og strategisk ledelse. Organisationen kan således foretage en mere eller mindre simpel omgivelseranalyse som den ovenstående og derefter vurdere, om den førte strategi er hensigtsmæssig i relation til de tanker og anbefalinger, vi her præsenterer.<sup>1</sup>

I *stabile* omgivelser tages en neoklassisk steady-state betragtning med statisk ligevægt. Her kan beslutninger træffes i henhold til den rationelle beslutningsmodel, der følger den logiske og sekventielle rækkefølge fra problemidentifikation via diagnostisering og fortolkning til realisering – eller i henhold til bounded rationality som til en vis grad modificerer rationalitetsprincippet. Her bør føres traditionel strategisk planlægning, hvor analyse, formulering og implementering af strategi adskilles, og hvor der bruges teknikker og metoder som forecastning, planlægning, formalisering, budgettering, handlingsplaner, etc..

De stabile omgivelser adskilles fra situationer og/eller tidspunkter, hvor omgivelserne kan karakteriseres som *foranderlige*, og hvor strategien og strategisk ledelse skal være mere dynamisk. Dynamikken kan f.eks. fremgå ved at oparbejde et strategisk beredskab, ved at opstille flere forskellige

---

<sup>1</sup> Det er dog ikke ensbetydende med, at vi præsenterer universalløsninger, da strategi og strategisk ledelse har et utal af facetter, hvoraf vi her kun behandler én. Vi siger heller ikke, at der nødvendigvis skal tages udgangspunkt i omgivelserne, sådan som vi her har gjort. Afhængig af hvilken teoretisk retning man favoriserer, kan det være lige så nyttigt fx at tage et internt ressourcebaseret perspektiv.

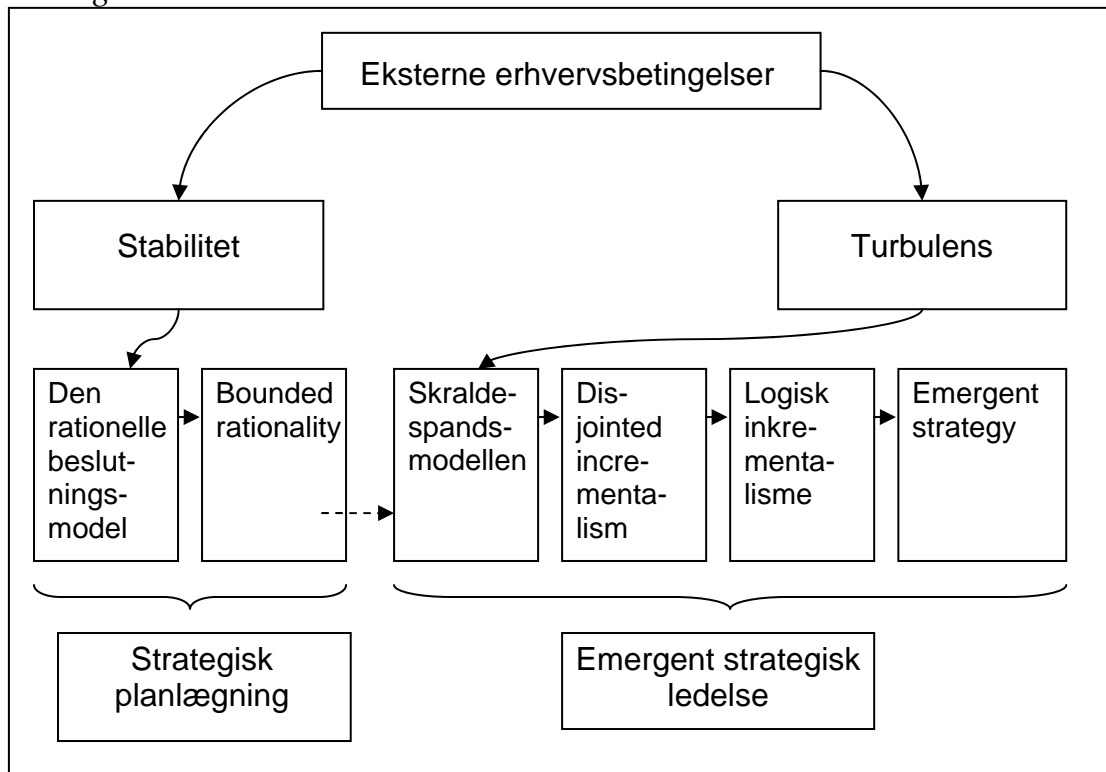
scenarier for fremtidige omgivelsessituationer, ved at bruge teknikker som delphi-analyser, cross-impact-analyser, tidsrækkeanalyser, backcasting og fremtidsværksteder eller ved at konstruere contingency plans, hvor organisationen bevarer et sæt alternative planer i baghånden, som kan anvendes i tilfælde af, at nøglevariable i omgivelserne ændrer sig.

I situationer og/eller tidspunkter med *turbulens* ophæves den neoklassiske steady-state betragtning, hvorfor de implicite forudsætninger for traditionel, rationel strategisk planlægning – at ændringer i erhvervsbetingelserne kan forudses og forstås analytisk – bryder sammen. Her langt fra ”ligevægten” eksisterer en slags dissipativ ligevægt uden faste rammer og regler. Vi kalder det dissipativ ligevægt, fordi de her agerende virksomheder har ”dissipative strukturer” – dvs. der er tale om virksomheder, der *”eksisterer i uafbrudt samspil med deres omverden, og som på et højt energiniveau optræder uforudsigeligt, forandrer sig springvist og organiserer sig selv efter nye principper”* (Poulsen, 2002, s. 25). De typer af strategiske problemer, som skal løses under turbulens, er endvidere umulige at indpasse i en rationel beslutningsmodel. Problemerne er ikke længere simple, men komplekse, svært definerbare og sammenhængende med andre problemer, hvorfor de bl.a. er blevet betegnet som ”wicked problems” (Mason & Mitroff, 1981). Her må planlægning og analyse nødvendigvis suppleres med alternativer af mere divergent, kreativ og impulsiv karakter, hvor en iscenesat fleksibilitet sikrer hurtig respons og konstant tilstedeværelse af flere handlingsalternativer.

Det er i turbulente omgivelser – og kun der – at man bør anvende emergent strategisk emergent ledelse. I alle andre situationer bør man ikke gøre det, da strategien dels ikke passer til situationen, og dels vil have en tendens til at forplumre organisationens indre forhold i retning af noget stærkt politisk og dermed lige så uforudsigeligt. Ovenstående sammenhænge er illustreret i figur 1.



Figur 1: Sammenhæng mellem erhvervsbetingelser, beslutningstagning og strategisk ledelse



Kilde: Egen tilvirkning.

I litteraturen er strategisk planlægning et af de mest behandlede emner, om end emergent strategisk ledelse vinder større og større indpas. Da udviklingen i strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse hænger sammen med udviklingen i strategisk beslutningstagning, vil vi starte med kort at definere strategiske beslutninger. Herefter defineres og analyseres strategisk planlægning, således at vi opnår et sammenligningsgrundlag til den efterfølgende beskrivelse og analyse af udviklingen i den relativt nye emergente strategiske ledelse.

### 3. Strategiske beslutninger

Strategiske beslutninger har igennem den sidste halvdel af forrige århundrede og helt frem til i dag været genstand for diskussion hos både filosoffer, matematikere og økonomer (Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977). Der findes et utal af definitioner, som dog har visse fællestræk. Daugaard (2003) mener, at beslutninger er strategiske, når de træffes med henblik på at understøtte og påvirke de ressourcer og konstant foranderlige omgivelser, som organisationen er en del af. Det passer meget godt sammen med den karakteristik af strategiske beslutningssituationer, som Mintzberg et al. (1976) beskriver ved nyskabelse, kompleksitet og

uforudsigelighed. Dean & Sharfman (1993) og Mason & Mitroff (1981) har i lighed hermed påpeget, at der sjældent eksisterer oplagte løsninger eller nogen form for vejledning i forbindelse med strategiske beslutninger, ligesom de ofte er vanskelige at udforme og analysere. Bass (1983) og Schwenk (1988) går et skridt videre og forklarer, at strategisk beslutningstagning som proces rettere bør beskrives som kaotisk frem for struktureret og lineær – specielt når det gælder det, de kalder “ill-structured” beslutningsscenarier. Mason & Mitroff (1981: 10-13) fremfører, at manglen på struktur er en følge af den kompleksitet, der omgiver strategiske spørgsmål. Ofte er det umuligt at formulere sådanne spørgsmål præcist, og det er særdeles vanskeligt at fastsætte kriterier, som strategiske beslutninger kan bedømmes ud fra. Desuden indebærer strategiske beslutninger en betydelig allokering af ressourcer, der har indflydelse på hele virksomheden og dens resultater på lang sigt (Papadakis et al., 1998; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Ghemmawat, 1991; March & Simon, 1958; Porter, 1980). Sådanne beslutninger kan henføres til situationer, hvor virksomheder diversificerer eller tilpasser deres produkter og serviceydelser, vælger mellem konkurrerende teknologiske standarder eller ændrer strategi på et faldende marked. Disse beslutninger påvirker virksomhedens resultater og fordrer en grundig analyse. Men den information, der kræves for at træffe beslutningerne, er dog utilstrækkelig, da kunders og konkurrenters fremtidige beslutninger ikke kendes (White, 1981). For at forudsige deres reaktion, er det nødvendigt at indhente og effektivt behandle store mængder af kompleks information. Den strategiske beslutningsproces indebærer således en stor grad af usikkerhed og flertydighed for beslutningstagerne, og den potentielle mængde af variable informationer er næsten uendelig.

På baggrund af ovenstående diskussion får man en fornemmelse af, at strategisk beslutningstagning både tidligere og i dag er et centralt emne i strategisk ledelse, fordi det involverer de fundamentale beslutninger, som former retningen for en given organisation. Supplerer vi ovenstående fællestræk med vores egne erfaringer, kan vi definere strategiske beslutninger som: *de af topledelsen foretagne beslutninger, der har afgørende indflydelse på organisationens måde at drive forretning på, dens overlevelsessevne, de handlinger der foretages, de ressourcer der forpligtes, samt den præcedens, der dannes i kølvandet på sådanne beslutninger* (Mintzberg et al., 1976; Eisenhardt and Zbaracki, 1992).

## 4. Vejen mod Strategisk planlægning

Det er med udgangspunkt i definitionen af strategisk beslutningstagning i organisationer, at vi angriber strategisk planlægning – og senere emergent strategisk ledelse. Strategisk planlægning har nemlig en længere historisk baggrund, der relaterer sig til den ovenstående ca. 50 år lange diskussion om strategisk beslutningstagning i organisationer. I 50'ernes og 60'ernes relativt stabile omgivelser argumenterede teoretikerne hovedsageligt for, at strategisk beslutningstagning i organisationer fulgte eller burde følge nogle standardiserede rationalitetsprincipper. Vi præsenterer her to former for strategisk beslutningstagning i organisationer, som, vi mener, ligger til grund for dannelsen af strategisk planlægning, jf. ovenstående figur 1, nemlig:

- Den rationelle beslutningsmodel
- Bounded rationality

### 4.1. Den rationelle beslutningsmodel

Den traditionelle, klassiske beslutningsmodel bygger i sin simpleste form på antagelsen om rationalitet – at vi mennesker ikke bare gør noget tilfældigt, men at der forud for alle vores handlinger eksisterer bestemte formål, og at vi kan opnå fuldkommen information om løsninger og deres konsekvenser (March & Simon, 1958). Ifølge modellen træder vi mennesker ind i enhver strategisk beslutningssituation med to sæt kognitive aktiviteter – henholdsvis problemdefinering og -løsning. Hver af de to hovedaktiviteter opsplitter vi i to underaktiviteter, hvorved der opstår en fire-faset strategiske beslutningsmodel, som følges slavisk. Først *identificerer* vi problemet, derefter *analyserer* vi problemet, så *formulerer* og sorterer vi alternativer efter indbyrdes fordelagtighed og til sidst *vælger* vi det alternativ, der er den optimale løsning på problemet (de Wit & Meyer, 2004: 52-53). Ifølge modellen handler vi på denne måde, fordi der gemt i os alle er en såkaldt "economic man", dvs. en person der konstant nyttemaksimerer.

Beslutningsmodellen findes naturligvis i forskellige og typisk knap så basale udgaver, men fælles for dem alle er deres forankring i antagelserne om rationalitet og linearitet i beslutningsprocessen. Rationalitet og linearitet betyder, at der tænkes, før der handles; følelserne udelades; og aktøren går altid ét skridt frem ad gangen, hvorfor der ikke vendes tilbage til tidligere faser, når de først er gennemløbet (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). For at antagelserne skal give mening, forudsættes det overordnet, at

de ressourcer, der skal til for at kunne afveje alle alternativer, altid vil være til stede, og at der ikke er noget, som hindrer beslutningstageren i at træffe det optimale valg – fx politik eller specifikke magtforhold.<sup>2</sup>

#### **4.2. Bounded rationality**

Mange empiriske studier har imidlertid afsløret såkaldte kognitive begrænsninger hos os mennesker. Med udgangspunkt i behaviorismen<sup>3</sup> afviste Edwards allerede i 1954 eksistensen af "economic man" ved at introducere adfærdsforskere til det arbejde, som økonomer, statistikere og filosoffer traditionelt havde udført vedrørende beslutninger (Edwards, 1954). Også James March og Herbert Simon udfordrede helt tilbage i 1950'erne den klassiske – dengang almene – antagelse om, at organisationernes vej mod opstillede mål og visioner sker på rationel vis. Forfatterne mente, at hele idéen om, at mennesker er rationelle beslutningstagere, kan afvises, fordi den ignorerer de begrænsninger, der er impliceret i det at være menneske. Man taler derfor om bounded rationality, fordi beslutninger muligvis er rationelle indenfor grænserne af menneskers kognitive kapacitet, men ikke udenfor, hvor den fx kan være baseret på tilfældigheder (Simon, 1957; March & Simon, 1958). Eksempelvis har Cyert & March (1963) på baggrund af empirisk forskning indikeret flere begrænsninger ved den rationelle beslutningsmodel, herunder hvordan informationsindsamlingsprocessen typisk er tilfældig, lokal (lokalrationalistisk) og præget af hvilken information "der lige er tilgængelig". Forfatterne har også fremhævet, hvordan analyser af mulige alternativer i høj grad er begrænset; hvordan organisationers handlinger ofte påvirkes af faste handlingsprocedurer (standard operation procedures) i stedet for systematisk analyse; og hvordan mange beslutninger muligvis kommer omkring de grundlæggende faser i den rationelle model, men sjældent følger dem sekventielt.

---

<sup>2</sup> Som kontrast til den rationelle beslutningsmodel findes der eksempelvis en hel forskningstradition, som udelukkende beskæftiger sig med beslutningsmodeller, hvor den underliggende antagelse *ikke* er rationalitet, men derimod politik og magt. Roden hertil skal findes i 1950'ernes politiske videnskabsliteratur, hvor man mente, at beslutningstagerne har divergerende formål; de mødes altid i koalition; og den beslutningstager, som har mest magt, får altid gennemtruffet sine præferencer (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

<sup>3</sup> Behaviorismen er betegnelse for en psykologisk skole, ifølge hvilken psykologens opgave er at studere adfærden som en reaktion (R) på den aktuelle situations stimuli (S) og formulere de fundne lovmæssigheder uden at indskyde »sjæl«, »bevidsthed« o.l. I neo-behaviorismen inddrog man senere også processer og faktorer i organismen (O) som indskudte variable mellem S og R, således at psykologien blev en S-O-R-psykologi.

Vi har jf. ovenstående figur 1 præsenteret den rationelle beslutningsmodel og bounded rationality som to ekstremer af den form for strategisk beslutningstagning, der hører under stabilitet. Vi forestiller os således en slags fiktiv rationalitetsskala med den rationelle beslutningsmodel i den ene ende og bounded rationality i den anden ende. Hvor på skalaen, en given virksomhed ligger, kan således afhænge af flere forskellige ting. Eksempelvis har Mintzberg & Water (1982) vist, at organisationers størrelse påvirker rationaliteten i strategiske beslutninger, og Dean & Sharfman (1993) har vist, at truende omgivelser, høj usikkerhed og ekstern kontrol mindsker rationaliteten (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Tager man et stærkt normativt udgangspunkt og søger efter det optimale punkt på skalaen, så kan det argumenteres, at jo mere komplekse eller turbulente omgivelserne er, jo mindre rationalitet (Fredrickson, 1984; Miller, 1987). Faktisk er det i visse brancher med turbulens og ustabilitet lykkes at påvise en negativ sammenhæng mellem rationalitet og resultater. Omvendt kan der påvises en positiv sammenhæng i stabile brancher (Fredrickson, 1984; Fredrickson & Mitchell, 1984). På denne måde bliver bounded rationality også yderpunktet for den type strategisk beslutningstagning i organisationer, som grænser til emergens, men som stadig relaterer sig til stabile omgivelser. Alternativt kunne vi også have placeret bounded rationality som det yderpunkt i strategisk beslutningstagning under turbulente omgivelser, der grænser til rationalitet, hvilket også ville give mening, da man i bounded rationality netop kritiserer den form for rationalitet, der argumenteres ud fra i den rationelle beslutningsmodel. Alligevel mener vi, at bounded rationality i dag ikke længere kan tilbyde noget konkret, som vil kunne fungere under turbulens – en holdning der bl.a. støttes af Stacey (1996: 33). Ovennævnte bidrag er principielt kun rettet mod en konkretisering af, hvad der sker imellem stimulus og reaktion, og de kan som sådan betragtes som bestræbelser på at ændre den daværende gængse anskuelse af organisationen som en ”black box”. Derfor gør bounded rationality reelt kun op med menneskers kognitive kapacitet, hvorfor en placering under stabile erhvervsbetingelser synes mere hensigtsmæssig.

## **5. Strategisk planlægning**

Enhver erhvervsleder frygter at komme til at stå med et misvisende eller forældet ”kognitivt kort” – dvs. en mental forestilling om, hvordan deres erhvervsbetingelser og deres virksomheds placering heri ser ud. Strategier må således være i stand til konstant at evaluere og reevaluere deres syn på sig selv i forhold til omverdenen i takt med, at nye muligheder og trusler

opstår, og nye styrker og svagheder vokser frem. Med 50'erne og 60'ernes sværgen til rationalitetsprincipper synes den eneste logiske løsning at være elimineringen af enhver følelsesmæssig forstyrrelse og således kun basere sin beslutningstagning på sunde argumenter for på den måde at være helt sikker på, at der kun træffes optimale strategiske valg. I kølvandet herpå udviklede begrebet strategisk planlægning sig, der deler den rationelle strategiske beslutningstagnings underliggende antagelser. Der kan således trækkes et utal af paralleller mellem datidens strategiske beslutningstagning og praktiseringen af strategisk planlægning, hvorfor det heller ikke er overraskende, at mange ledere med rationelle tilbøjeligheder både dengang og i dag sværger til strategisk planlægning (de Wit & Meyer, 2004). Og det hele startede vel med Fredrick Taylor, der i 1911 skabte fundamentet for videnskabelig ledelse, der netop byggede på princippet om ren, teknisk rationalitet bag ledelsens handlinger (Taylor, 1911; Stacey, 1996).

Strategisk planlægning opstod først som begreb i 1960'erne, og dets popularitet løb frem til 1970'erne, hvor tilgangen havde sin storhedstid. På dette tidspunkt var det internationale erhvervsliv domineret af en lang række store succesfulde industrivirksomheder. Med monopollignende erhvervspositioner og konstant stigende købekraft og efterspørgsel var virksomhedernes vækst og ekspansion i hovedsagen begrænset af virksomhedernes evne til at producere, markedsføre og fremskaffe råmaterialer. I en sådan situation med konstant vækst, begrænset konkurrence og politisk venlige erhvervsbetingelser havde man i princippet de ideelle rammer for nyttiggørelse af planlægnings-, analyse- og rationaliseringsværktøjer.

Bag den strategiske planlægningstankegang ligger en forskningstradition, som opstod i forskningsmiljøet omkring afdelingen for Strategic Management ved United States International University, San Diego, Californien. Der refereres typisk til denne forskningstradition som en teoretisk strategiskole under navnet *den strategiske planlægnings-skole*. I spidsen herfor var H. Igor Ansoff (1965) med bogen "Corporate Strategy". Han udviklede sammen med bl.a. Selznick (1957), Chandler (1962) og Steiner (1969; 1979) nogle af de store og komplicerede planlægnings- og implementeringsdiagrammer, som skolen blev kendt for. Senere er forfattere som Lorange (Lorange & Vancil, 1977; Lorange, 1980 og Lorange, 1982) og i nyere tid Goold & Campbell (1987; 1994) og Day (1997) blevet kendte for deres værker tilknyttet den strategiske planlægnings-skole.

Gennem 1960'erne og 1970'erne syntes strategisk planlægning at være den eneste vej til overnormal profit. På det praktiske plan kulminerede betydningen af strategisk planlægning i midten af 1980'erne. I takt med en stigning i uforudsigelige hændelser og verdensomspændende kriser fra 1970'erne (herunder oliekriserne) viste det sig, at strategisk planlægning faldt i miskredit hos den traditionelle industrivirksomhed og den industrielle ledelsestankegang i forbindelse med overgangen til videns- og konkurrencesamfundets nye turbulente erhvervsbetingelser (Marx, 1991; Drejer & Printz, 2004). Som følge heraf blev den strategiske planlægningstilgang pillet ned fra sin piedestal og nåede i begyndelsen af 1990'erne et absolut nulpunkt – ikke mindst med Mintzbergs bog ”The Rise and Fall of Strategic Planning”, der fastslog en stor del af planlæggernes problemer (Mintzberg, 1994).

### **5.1. Indholdet i strategisk planlægning**

Strategi og strategisk ledelse er i strategisk planlægning et udtryk for henholdsvis resultatet af og indholdet i en normativ, præskriptiv, systematisk, faseopdelt planlægningsproces – kaldet strategiformation – som klart adskiller processens sekventielt sammenlinkede analyse-, formulerings- og implementeringsfaser.<sup>4</sup> Strategiformationsprocessen er således, ligesom den rationelle beslutningsmodel, karakteriseret som værende rationel og lineær, og er baseret på langsigtbetragtninger af omgivelserne og de interne ressourcer, som danner grundlag for en stationær identifikation af hhv. mission, vision og mål. Basalt set går processen ud på at identificere, ”hvor er vi nu”, og herefter udvikle strategier for virksomhedens fremtid. Strategisk planlægning erstatter ikke strategisk tænkning – tværtimod. Strategisk planlægning er nærmere et redskab til at formalisere og operationalisere virksomhedens strategiproces. Mere specifikt er det hensigten med strategisk planlægning at koordinere og integrere aktiviteterne i organisationen samt specificere en tidslinje for udførelse og færdiggørelse af hver aktivitet.

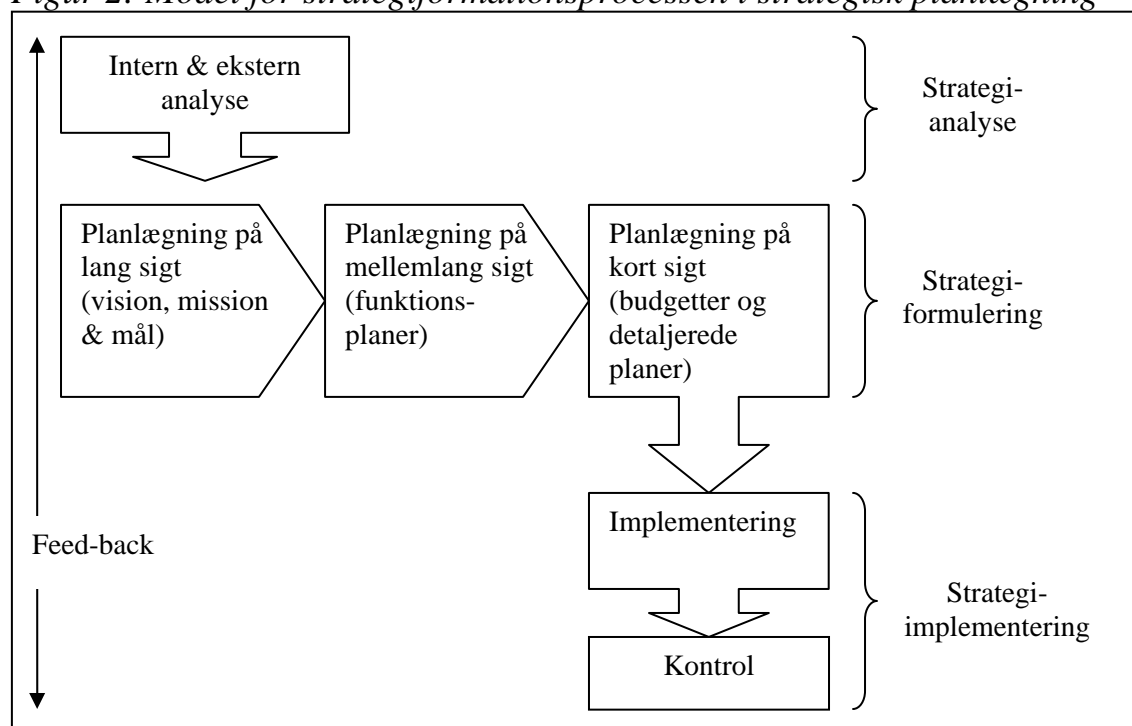
Tilhængerne af strategisk planlægning mener, at det kun er via en sådan bevidst, planlagt proces, at der kan opnås succes, og strategi bliver derfor

---

<sup>4</sup> Vi har valgt at betegne hele strategiprocesen fra analyse over formulering til implementering som strategiformationsprocessen eller bare som strategiformation i stedet for strategiudvikling, der dækker over det samme. Det har vi gjort, fordi strategiudvikling og strategiformulering ofte anvendes som synonymer i den internationale strategilitteratur. På denne måde undgår vi forvirring, om end vi dog i afsnit 8 på udvalgte steder anvende mere jordnære og kontekstpassende ord som ”udvikling af strategi”, ”udviklingsprojekt”, ”udviklingsmodel” mv..

ofte defineret som noget i retningen af ”ledelsens...bevidste...planer for opnåelse af et output konsistent med virksomhedens målsætning” (Wright et. al., 1992: 3). Hvis man får succes med en strategi, der ikke er bevidst planlagt, kan den ikke betegnes som en strategi, men skal derimod opfattes som ren og skær held (Andrews, 1987). Derfor er det også en logisk konsekvens, at mange erhvervsledere forsøger at afsætte så megen tid som muligt til bevidst formulering og eksplicitering af den strategiske plan, der som regel tager udgangspunkt i al tilgængelig information og mange grundige overvejelser mellem flere mulige alternativer. Det er således helt i tråd med rationalitetsprincippet i beslutningstagningen. ”Tænk før du handler - og du får succes!” Når planen mod succes er etableret, bliver det springende punkt implementeringsdelen, der nødvendigvis må være effektiv og kontrolleret via eksplicitering af handlinger, tildeling af ansvar til mellemledere og opstilling af måltal, som mellemlederne kan drages til ansvar for (Ansoff & McDonnell, 1990). Nedenstående har vi i figur 2 illustreret, hvordan en simplificeret model for strategiformationsprocessen i strategisk planlægning kunne se ud.

Figur 2: Model for strategiformationsprocessen i strategisk planlægning



Kilde: Egen tilvirkning.

Som det fremgår af ovenstående figur 2, er strategiformation i strategisk planlægning opdelt i faserne *analyse*, *formulering* og *implementering*. Analysefasen er igen delt i to kasser, der refererer til virksomhedens



eksterne og interne analyse og svarer således til den klassiske SWOT-analyse, som en af de første teoretiske strategiskoler (designskolen) traditionelt tildeles æren for at have udarbejdet. Den første fase, hvor SWOT-analysen foretages, implicerer tankerne fra de første to faser af den rationelle beslutningsmodel, hvor virksomhedens situation identificeres og analyseres (Steiner, 1979).

Formuleringsfasen er opdelt i planlægning på hhv. lang, mellemlang og kort sigt. Planlægning på lang sigt (3-5 år) fastlægger virksomhedens mission, vision og mål, der herefter søges opnået ved at designe strategier, taktikker og brede handlingsplaner. Efter den strategiske planlægning følger planlægning med en mellemlang tidshorisont på 2-3 år, hvor der udformes detaljerede, koordinerede og omfattende planer for udvalgte virksomhedsfunktioner. Af planerne skal fremgå mere specifikt, hvordan virksomheden på bedst mulig måde anskaffer, udnytter og allokerer virksomhedens ressourcer og kompetencer, således at den målsætning, som blev udformet under den langsigtede planlægning, rent faktisk kan nås. Den kortsigtede planlægning af budgetter og detaljerede planer, kan f.eks. indeholde kortsigtede måltal for virksomhedens sælgere, budgetter for køb af råvarer, kortsigtede reklameplaner og arbejds-skemaer mv. (Steiner, 1969: 34-35). I visse tilfælde betegnes og opfattes strategisk planlægning kun som planlægning på lang sigt, men vi betragter her strategisk planlægning som hele processen fra analyse til implementering.

Modellens implementeringsfase indeholder to kasser, der har til hensigt at sikre både implementeringen af og kontrollen med de tidligere besluttede planer. Med undtagelse af Ansoff er de fleste forfattere tilhørende den strategiske planlægningsskole meget detaljerede i denne sidste fase. Med hensyn til implementering er nøgleordet *dekomponering*, jf: "*All strategies must be broken down into substrategies for successful implementation*" (Steiner, 1979: 177). I litteraturen er det lidt forskelligt, hvorvidt man dekomponerer i formuleringsfasens kortsigtede planlægningsdel og efterfølgende antager, at strategien er implementeret, eller om man placerer yderligere dekomponering i en separat implementeringsfase. Det ændrer dog ikke ved den overordnede idé om at konstruere nutidige beslutninger ved hjælp af en omformulering af virksomhedens strategier til detaljerede planer ud fra tankegangen om, at korrekt dekomponering af virksomhedens strategier resulterer i en opnåelse af virksomhedens overordnede målsætninger (Mintzberg, 1994: 62). Kontrollen med eller evalueringen af virksomhedens strategier blev i sin tid først gennemført vha. simple evalueringsmetoder baseret på analyse af investeringsafkastet (Mintzberg,

1994: 59). Herefter var det eksempelvis risikoanalyser (Hertz & Thomas, 1984) og metoder til vurdering af aktionærværdien (Rappaport, 1986), der blev udbredt. I de seneste år er kontrol og evalueringsværktøjerne blevet mere sofistikerede med brugen af bl.a. Balanced Scorecard og etiske regnskaber, der kan give holistiske billeder af strategiens bæredygtighed ved også at inkludere målinger af virksomhedens vidensbaserede aktiver (Kapland & Norton, 2002: 12).

Den stærke betoning af planlægningsprocessens kvantitative og analytiske side gør det naturligt at placere ansvaret for processens gennemførelse hos en særskilt ekspert-/stabsfunktion med direkte reference til topledelsen, der naturligvis har det principielle ansvar for den resulterende strategiplan. Oprindeligt var strategisk planlægning derfor primært en aktivitet, der var initieret og udført af den øverste ledelse gennem ren top-down styring. I takt med øgede erfaringer fra bl.a. de seneste årtis uforudsigelighed i omverden har man dog erkendt et behov for at få ”manden på gulvet” med i strategiprocesen. Dels fordi manden på gulvet er tættere på kunderne end ledelsen og derfor har stor og anderledes føling med markedet og dels, fordi det øger engagementet i den efterfølgende implementeringsfase. Man arbejder derfor også med kontinuerlig feed-back i hele strategiprocesen, som illustreret i venstre side i figur 2.

For at de tilsigtede planer kan realiseres, må omverdenen ikke ”forstyrre” strategiprocesen. Derfor skal erhvervsbetingelserne være nøjagtig forudsigelige eller meget gunstige. Sådanne krav er normalt vanskelige at leve op til (Mintzberg & Waters, 1982) – specielt i nutidens turbulente omverden. Derfor synes planlægningstilgangen også vanskelig at opnå i dens rene form, selv om nogle virksomheder i stationære brancher kan komme ret tæt på at opfylde kravene. Det er da også i sådanne brancher, at planlægningstilgangen i praksis skaber succes. Også i brancher, der ligger under virksomhedens fulde kontrol, kan strategisk planlægning give mening. Hvis en enkelt virksomhed eksempelvis besidder en så stor markedsdominans, at den kan gennemtvinge sine planer selv om markedet ikke direkte er stabilt, så kan der opnås succes med strategisk planlægning. Der findes dog kun ganske få virksomheder af denne slags, men på visse markeder og tidspunkter har både Microsoft, Coca-cola og Sony haft stor markedsdominans og dermed gennemslagskraft.

I bestræbelserne på at gøre strategisk planlægning til et generelt helhedskoncept for løsning af virksomhedernes samlede strategiske ledelsesopgave har forskerne og forfatterne bag planlægningstilgangen

gennem årene udviklet og markedsført et omfattende og detaljeret arsenal af modeller, arbejdsteknikker, checklister, forecastingsmetoder og casebeskrivelser. Til støtte for overvågning af udviklingstendenser og turbulens i virksomhedens omgivelser har de bl.a. udviklet et EDB-baseret "Strategic Issue Management System", der sammen med et særskilt beslutningsstøttesystem "ANSplan-A" udgør den centrale værktøjskasse i den strategiske planlægningstankegang (Ansoff, 1965, 1987; Ansoff & Stewart, 1967; Ansoff & Heyes, 1976).

## **5.2. Hvorfor strategisk planlægning?**

Ingen virksomheder kan helt undvære planlægning – heller ikke i nutidens turbulente omgivelser. Man bør derfor hæfte sig ved en række væsentlige fordele ved strategisk planlægning. Eksempelvis er strategisk planlægning med til at tegne den fremtidige retning for virksomheden. Man kan sige, at det er en måde at minimere antallet af mulige fremtidige retninger på. Ved at skabe enighed om en bevægelsesretning undgår man at blive offer for tilfældighedernes spil – man undgår "at flyde med strømmen", så at sige. Herigennem opstår muligheden for rationelle handlinger, der selvsagt er umulige, hvis man ikke kender sin intensjon. Ved først at præcisere sit mål og derefter vælge den strategi, der kan føre virksomheden mod målet, bliver virksomheden organiseret, således at effektive og efficiente handlinger kan udføres. Med andre ord får medarbejderne mulighed for at arbejde på en struktureret måde, hvor opgaver uddelegeres, ansvar fordeles og budgetter fastsættes helt i tråd med organisationens retning. Dette fører ofte til optimal udnyttelse af specialviden, optimal allokering af (evt. knappe) virksomhedsressourcer og optimal koordinering mellem forretningsenheder. Strategisk planlægning skaber således også mulighed for at oprette og gennemføre et præcist kontrolsystem, der kan måle, hvorvidt resultaterne modsvarer planerne og i modsat fald danne grundlag for alternative fremtidige handlingstiltag.

Strategisk planlægning er også med til at skabe dedikation til den retning, virksomheden har valgt at bevæge sig i. Ved i fællesskab at skabe enighed omkring en konkret plan, inden den udføres, mindskes risikoen for senere opståede konflikter, der kan hindre eller forsinke selve implementeringen. I forlængelse heraf er strategisk planlægning også ensbetydende med en konkret opfordring til at se langt frem i tiden – måske 5-10 år eller mere. Det skaber fokus. I stedet for blot at beskæftige sig med de administrative "her og nu"-situationer kræver strategisk planlægning, at der defineres en ønskværdig fremtid, der kan arbejdes målrettet hen imod. Planlægningstilgangen er derfor særlig anvendelig i situationer, hvor

virksomheder skal binde store mængder af ressourcer til bestemte opgaver, og hvor turbulente omgivelser derfor er altødelæggende. På denne måde medfører strategisk planlægning ofte, at virksomheder bruger år på at analysere, overveje og diskutere den fremtidige strategiske plan – men til gengæld engagerer virksomheden sig fuldstændigt, når planen først er besluttet (Ansoff, 1965; de Wit & Meyer, 2004).

### **5.3. Kritik af strategisk planlægning**

Udover en kritik af de udviklings- og læringsmæssige begrænsninger, der er forbundet med en ensidig vægtning på og brug af topstyrede, formaliserede planlægningsteknikker, har strategisk planlægning i de seneste årtier været udsat for en massiv kritik fra teoretisk side. Kritikken har været rettet mod det forhold, at planlægningstilgangen stort set er uden empiriske studier, der understøtter validiteten af tilhængernes mange generelle postulater, anbefalinger og teknikker. Planlægningstilgangen er i samme forbindelse blevet kritiseret for uvilje mod at lade sig inspirere af andre strategiske teoriskolers forskningsresultater. I strategisk planlægning ønsker man nærmest at fremtræde som en helhedsteori, hvilket ikke er hensigtsmæssigt ud fra en betragtning om, at planer og planlægningsprocedurer ikke i sig selv er strategi og strategisk ledelse, men derimod en anvendelsesmæssig meget begrænset specialfunktion indenfor det samlede ledelsesområde.

Der kan argumenteres for yderligere tre generelle kritikpunkter – herunder 1) det vanskelige ved at forudse fremtiden, 2) adskillelsen af formulering fra implementering og 3) de mærkbare konsekvenser af nutidens ændrede turbulente markedsforhold relativt til 70'ernes og 80'ernes mere stationære markedsforhold. Dette uddybes i det følgende.

#### **5.3.1. Vanskeligt at forudse fremtiden**

Kritikken af strategisk planlægning centrerer sig hovedsagligt omkring vanskelighederne ved udarbejdelse af langsigtede planer, jf. eksperthen i forecasting, Makridakis (1990: 66): *The future can be predicted only by extrapolation from the past, yet it is fairly certain that the future will be different from the past*". Derfor er det både umuligt, dumt og spild af tid at forsøge at lægge præcise planer for fremtidige handlinger – særligt når succes med planlægning nødvendigvis må kræve, at omgivelserne enten er stabile i perioden helt fra strategianalysen til implementeringen, eller at ændringer kan forudses. I stedet for at arbejde *mod* "naturens kræfter" bør man ifølge kritikerne arbejde *med* kræfterne og derfor designe et system, som kan drage nytte af fremtidige ændringer.

Trods kritikken forsøger mange virksomheder sig alligevel med strategisk planlægning, og da total omgivelsesstabilitet sjældent er tilfældet, tages diverse forecastningsmetoder ofte i brug med henblik på at kunne forudse fremtidige ændringer. Forecastningsmetodernes præcision bliver således et afgørende succeskriterium for strategisk planlægning. Det har vist sig, at kontinuerlige ændringer (dvs. gentagne mønstre som f.eks. sæsonsvingninger) i visse situationer muligvis kan forudses, hvorimod ikke-kontinuerlige ændringer (dvs. engangsændringer som f.eks. prisstigninger og teknologiske gennembrud) og ændringer på lang sigt praktisk talt er umulige at forudse (Makridakis, 1990; Hogarth & Makridakis, 1981; Asher, 1978).

Nogle af planlægningsfortalerne forsvarer sig ved at udfærdige forskellige støtte- og varslingsværktøjer. Andre gennemgår planerne årligt og vurderer dem i forhold til varslinger i omgivelserne og laver herefter småjusteringer om nødvendigt. Et alternativ til forecasts er "Scenario Planning". Denne proces til behandling af usikkerhed har med succes været anvendt af virksomheder i forbindelse med komplekse strategiske spørgsmål. Værktøjet kan nemlig konstant stille ind på strategien og desuden tilbyde et fælles sprog for kommunikation og innovation. Derfor kan Scenario Planning tilbyde et mere fleksibelt beslutningsværktøj til opportunistmaksimering i en usikker omverden (Procter, 2001). Også værktøjer som delphi-analyser, backcasting, fremtidsværksteder, mv. har vist sig succesfulde i forskellige henseender. Alligevel må det konkluderes, at under den form for turbulens, som vi har defineret, mister alle værktøjer i denne kategori deres funktionalitet, hvorfor det må betragtes som umuligt af forudse fremtiden.

### **5.3.2. Adskillelse af formulering fra implementering**

Den strategiformationsproces, som strategisk planlægning lægger op til, adskiller formulering og implementering, hvorfor strategisk analyse og planlægning i store træk foregår adskilt fra de omgivelser, hvori den skal anvendes. Adskillelse af formulering fra implementering implicerer en antagelse om, at information fra virksomhedens "fronter" kan aggregeres og føres op igennem virksomhedens hierarki til ledelsen, analytikerne og planlæggerne uden signifikant tab eller forvrængning – lidt i stil med den form for strategisk ledelse militæret anvender. Det har vist sig, at aggregeret information eller "hard data", som det også benævnes, kan have, hvad Mintzberg kalder en "soft underbelly". Det vil sige, at en stor del af de facts, som ledelsen tager udgangspunkt i, ofte er "for sen", "for tynd"

eller ”kraftigt over- eller underdrevet”, hvilket resulterer i udarbejdelsen af uheldige strategier (Mintzberg, 1994; Mintzberg m.fl., 1998).

Adskillelse af formulering og implementering indebærer også, at læring, kreativitet og engagement hæmmes, fordi medarbejderne er tvunget til at følge ledelsens dikterede strategier, der er formuleret på baggrund af interne og eksterne analyser foretaget af personer, som reelt befinder sig i stor fysisk afstand fra den virkelighed, der tages udgangspunkt i. ”*Opportunities for innovative strategy don't emerge from sterile analyses and number crunching*”, siger Hamel (1997), men derimod fra ”*novel experiences that can create opportunities for novel insights*”. Det handler således om, at øge medarbejdernes engagement og motivation for strategien, fordi det er med til at reducere tidsrummet mellem formulering og faktisk implementering. Ignorerer den emotionelle side af strategiprocesen ved ikke at magte engageringen af medarbejdere på lavere hierarkiske niveauer, bliver virksomheden for stiv. Omvendt siger Hamal (1997), når medarbejderne får ”...*a say in determining the destiny of the organizations to which they devote their efforts*”, så øges fleksibiliteten. Modargumentet er, at involvering af mange mennesker medfører kaos, men som Hamel fortsætter: ”*when...it is possible to get thousands of people passionately involved with an idea like quality and yet still maintain coherence – why can't the same be accomplished with strategy?*”. Derfor er en strategi, som på forhånd er formuleret af topledelsen, sjældent hensigtsmæssig (Mintzberg m.fl., 1998).

### **5.3.3. Konsekvenser af nutidens ændrede markedsforhold**

De strategiske planlæggere har fokuseret på bestemte forhold i 1970'erne og 1980'ernes markeder, der har medvirket til uheldige konsekvenser i nutidens markeder. Eksempelvis er flere empiriske undersøgelser foretaget i store etablerede virksomheder i modne brancher, hvor adgang til den ”hard data”, der danner udgangspunkt for planlægningsstrategien, er let tilgængelig. Men faktum er, at bl.a. branchekonvergens har medført, at mange brancher ikke længere ser ud, som de gjorde i 1970'erne og 1980'erne, hvorfor planlægningsværktøjerne kommer til kort i de nye brancher præget af fx fragmentering, barrierenedbrud, digitalisering, globalisering og deregulering.

Indenfor fx den finansielle sektor, telekommunikation, IT og sundhedsvæsenet kan det være vanskeligt bare at definere præcist, hvor en branche begynder og ender. Tænk bare på den heftige branchekonvergens der netop er ved at ske mellem traditionel telefoni, medier, finans og IT.

Hvis man ikke kan foretage en simpel brancheanalyse, så har man ikke noget grundlag at føre strategisk planlægning ud fra. På samme måde forholder det sig med konkurrentanalyser, hvor det i dag i nogle brancher kan være særdeles vanskeligt at skelne mellem konkurrenter, samarbejdspartnere, leverandører og købere, og derfor også vanskeligt at skelne mellem "ven" og "fjende". Se fx på Harley-Davidson, hvis direktør Richard Teerling tilbage i 1980 havde den forestilling, at han ledede meget mere end kun en motorcykelfabrik. Han ændrede sin virksomhed fra at konkurrere i motorcykelbranchen til at konkurrere i branchen for amerikansk nostalgi. Det er ellers ifølge Clayton Christensen (1997; Christensen & Raynor, 2003) en vanskelig opgave for etablerede virksomheder. Selv om virksomhederne måtte bruge de bedste af de konventionelle organisations- og ledelsesværktøjer, skubbes de alligevel konstant til side af nye små konkurrenter, som over tid vokser og bliver seriøse trusler. Se bare på Canon der på kort tid i slutningen af 1970'erne og starten af 1980'erne gik fra at være en lille "ubetydelig" virksomhed til at være den største trussel for etablerede Xerox på det globale kopimaskinemarked. Konfronteringen med disruptive forandringer i teknologi og markedsstruktur er svær at kæmpe imod for etablerede virksomheder, ikke mindst fordi de slås mod en intern kultur, der er opbygget i tidligere succesperioder. Derfor siger Hamel (1997) også, at de mest succesfulde amerikanske virksomheders succes skyldes, at de "*either invented totally new industries or completely reinvented existing industries*" og at "*unless today's established corporations learn to reinvent themselves and their industries, much of the new wealth will be created by newcomers*". Richard Teerling var derfor forud for sin tid, da det først er op gennem 1990'erne, at diskussionerne om, hvad der kan kaldes "imaginationssamfundet", for alvor har fundet sted.<sup>5</sup> I dag er der mange argumenter for, at produkter og serviceydelse, der appellerer til hjertet i stedet for til hjernen, fremover vil overtage de største markedsandele, i hvad der kan kaldes "The Dream Society" (Jensen, 1999; 2001). Det er således ikke længere produkternes kvalitet, der er interessant, men derimod de historier, der følger med produkterne. I dag er der fx sket et boom i salget af firehjulstrækkere, hvilket bl.a. har medført, at man i Paris har problemer med infrastrukturen. Undersøgelser heraf har vist, at omkring

---

<sup>5</sup> Vi nærværende tekst taler vi primært om overgangen fra industrisamfund til viden- og konkurrencesamfund. Flere forfattere har imidlertid forsøgt at definere andre typer af samfund med bestemte karakteristika og udviklingsforløb. Eksempelvis tales der i dag også om overgangen fra informationssamfund til imaginationssamfund. Andre populære samfundsbetegnelser er "The Dream Society", "Oplevelsesøkonomien" og "Den ny økonomi".

80% af firehjulstrækkerne aldrig har kørt på andet end asfalt, hvilket betyder, at det ikke længere er den basale behovsdækning (transport fra A til B), der prioriteres, men derimod oplevelsen forbundet med dækningen af det basale behov (køreglæde/-komfort, signalering). Derfor siger Kunde (1999) også, at fremtidens værdier er kvalitative, og at den tid er forbi, hvor tekniske produktfordele alene kan sælge en vare. Kunde siger om Harley-Davidson, at virksomheden har vist ”at en gammel hæderkronet virksomhed på vej ned kan vendes med en ledelse, der forstår nødvendigheden af konstant at dyrke de immaterielle værdier... Virksomheden skabte en af verdens stærkeste Brand Religions – om ikke dén stærkeste” (Kunde, 1999: 27, 35). Det er således holdningen til et brand og de emotionelle og immaterielle værdier, som knytter sig til det, der skaber salgsværdi. Derfor er det heller ikke længere produkter, men koncepter, der konkurrerer på det internationale marked (Drejer & Printz, 2004).

Digitaliseringen har medført, at kommunikation er blevet enorm billig og også let tilgængelig, bl.a. med Internettet. Derfor har virksomhederne konstant adgang til information om både konkurrenter, leverandører og kunder. Det skaber nye muligheder, men gør det også vanskeligere at bevare konkurrencemæssige fordele og vanskeligere at planlægge. Globaliseringen har ligeledes medført, at verdenen hastigt har bevæget sig i retningen af ét stort netværk. Forbedringer indenfor distributionslogistik og kommunikation tillader mange lokale virksomheder at blive globale fra den ene dag til den anden. Virksomheder trækker også i højere grad på et globalt net af partnere og leverandører samtidig med, at kunderne bliver mere og mere engageret i ”global shopping”. I takt med globaliseringen vokser dereguleringen, fordi flere og flere lande indser, at ”sygdommen” (international konkurrence) er bedre end ”kuren” (lovgivning med henblik på at beskytte lokale økonomier). Og det er faktisk slet ikke noget nyt. Vi så det allerede for snart femten år siden i forbindelse med Berlin-murens fald og det dramatiske kollaps af de højtregulerede økonomier i den tidligere sovjetiske republik. Den nye åbne markedsstruktur får konsekvenser for virksomhederne, der foruden en tendens til at blive mindre, må omstrukturere og outsource flere aktiviteter (Downes, 2001). Med denne brancheudvikling, samt de ovenstående kritikpunkter, kan der argumenteres for, at planlæggernes værktøjer simpelthen er blevet forældede. I takt med, at nye faktorer er blevet essentielle kaosgeneratorer i de tidligere så stabile markeder, er planlægningsværktøjerne simpelthen ikke fleksible nok til at finde passende anvendelse i omgivelser med



stigende turbulensniveau. Grobunden til en mere fleksibel ledelsesform med mere fleksible værktøjer er dermed skabt.

## 6. Vejen mod emergent strategisk ledelse

Som vi allerede så i det indledende afsnit 2.1. bryder enhver form for strategisk planlægning sammen i situationer med turbulens. Ingen antagelser og forudsætninger holder, og den dissipative ligevægt uden faste rammer og regler opstår. Derfor er det under turbulens nødvendigt at supplere planlægning og analyse med alternativer af mere divergent, kreativ og impulsiv karakter. Det handler således om at gå på jagt efter alternativer, der prioriterer fleksibilitet og derigennem sikrer en ekstrem kort responstid samt en ”palet” af altid tilstedeværende handlingsalternativer. I det følgende vil vi se på nogle beslutningsmodeller, der er designet til at håndtere og tage bestik af turbulens. For at give et grundigt indblik i emergent strategisk ledelse – og dermed skabe muligheden for, at læseren selv efterfølgende kan lade sig inspirere til at designe sin egen unikke emergente ledelsesform – har vi valgt at gå helt tilbage til begrebets første rødder. Det er naturligvis ikke muligt at sige præcist, hvornår de første spadestik til emergent strategisk ledelse blev taget, men det har i givet fald været omkring det tidspunkt, hvor bounded rationality første gang blev udfordret på sin for rationalistiske tilgang. Vi har med en stiplede pil i figur 1 illustreret, hvordan vi i forenklet form ser udviklingen fra den rationelle beslutningsmodel via bounded rationality over imod noget af mere emergent karakter – en udvikling der har været parallel med omverdens stigende turbulensniveau. Selv om det naturligvis er umuligt at sige præcist, hvor overgangen finder sted, så er det dog muligt at give nogle konkrete bud på de teoribehandlinger, som efter al sandsynlighed har været med til at påvirke udviklingen af det begreb, vi i dag refererer til som emergent strategisk ledelse. Vi fremhæver og beskriver derfor følgende teoribehandlinger:

- *Skraldespandsmodellen*
- *Disjointed incrementalism*
- *Logisk inkrementalisme*
- *Emergent strategy*

Ovenstående har efter vores subjektive vurdering haft primær indflydelse på udviklingen af begrebet emergent strategisk ledelse, sådan som vi ser

det i dag<sup>6</sup>. Efter beskrivelsen og analysen af disse teoribehandlinger præsenterer vi vores eget syn på nutidens emergente strategiske ledelse, om end læseren skal være opmærksom på, at begrebet endnu ikke har nået sit fulde potentiale. Vi afslutter med en emergent strategisk ledelsesmodel.

### **6.1. Skraldespandsmodellen**

I 1970'erne fremkom Cohen, March og Olsen med en deskriptiv, antirational og -lineær model for faktisk beslutningstagning i organisationer. Modellen blev betegnet "Garbage Can-modellen" eller på dansk "Skraldespandsmodellen", og den gik et skridt videre end bounded rationality ved at udvide den organisatoriske beslutningsteori ind i det dengang udforskede område med organisatorisk anarki (Cohen, March et al. 1972). Forfatterne forklarede, hvordan organisationen er et uordnet system uden kausale årsagssammenhænge og faste grænser, hvori beslutninger må træffes på basis af inkonsistente, dårligt definerede præferencer. Beslutningernes udfald bestemmes her af de tidsmæssige sammenfald mellem problemer, løsninger, valgmuligheder og beslutningstagere, der alle adskilles fra hinanden, således at specifikke beslutninger ikke følger en ordnet proces fra problem til løsning, men er resultatet af flere relativt uafhængige strømme af hændelser i en given organisation. Metaforisk smides forskellige problemer og løsninger i skraldespande, hvorigennem varierende valgmuligheder opstår afhængig af sammensætning af skrald og skraldespande på et givent tidspunkt (March & Olsen, 1976).

Modellen er ikke fremkommet med konkrete løsningsforslag til de eksisterende problemer ved beslutningsprocessen, hvorfor det kan argumenteres, at den snarere er en ekstrem form for bounded rationality frem for et reelt nyudviklet alternativ. Det fokus, der lægges på modellerne, og den empiri man vælger til understøttelse af modellernes værdi, validitet og reliabilitet, kan være afgørende for hvilket synspunkt, man tager. Vi mener, at modellens væsentligste kendetegn, som er dens fokus på chancer og tilfældigheder, er med til markant at adskille den fra bounded rationality. Når det antages, at beslutninger stærkt afhænger af timing og held (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), så naturliggør modellens struktur og sigte også sin anvendelse under turbulente erhvervsbetingelser.

---

<sup>6</sup> Medtagelse af kun fire teoribehandlinger indebærer selv sagt en markant afgrænsning af det strategiske ledelsesfelts litterære værker indenfor området – herunder fx Collingridges "search for error" (1980), Schwenk & Thomas' "dialectical enquiry" (1983) og Duttons "issue-building process" (1988).

## **6.2. Disjointed incrementalism**

Politologen Charles Lindblom studerede også begrænset rationalitet og udgav i 1959 den provokerende artikel "The Science of 'Muddling Through'", der ligesom bounded rationality og skraldespandsmodellen tog markant afstand fra tankerne bag den rationelle beslutningsmodel. Lindblom behandler problematikken omkring processen bag regeringers beslutninger – en proces der normalt betragtes som værende kontrolleret, struktureret og planlagt ned til mindste detalje. Når processen ikke fungerede, eller når systematiske forbedringer var påkrævet, forsøgte man at angribe problemet med udgangspunkt i den rationelle beslutningsmodel. Det vil sige, at man forsøgte at optimere organisationens måde at fungere på igennem planlagte sekvenser af rationelle valg. Lindblom mente, at denne arbejdsmetode både var upraktisk og urealistisk, og såfremt politikere og planlæggere alligevel forsøgte at angribe processen rationalistisk, så kom de til at "muddle", dvs. rode rundt i forskellige retninger, fordi de herigennem forsøgte at magte en *for* kompliceret verden. Lindbloms model gik omvendt ud på at planlægge skridtvist, usammenhængende og i det små. Det vil sige at planlægge i form af små (inkrementelle) skridt, som ikke nødvendigvis er koordineret til en sammenhængende helhed. Systematiske forbedringer over tid sker derfor, ifølge Lindbloms model, via en serie af inkrementelle, "stille sig tilfreds med" beslutninger, der ikke afspejler nogen betydelig sammenhæng mellem de relevante variable i beslutningsprocessen. Lindblom betegnede dette som "disjointed incrementalism", hvor man søger væk fra utilfredsstillende situationer og i retningen af nogle overordnede, langsigtede mål, som lader sig realisere via gennemførelsen af handlingsalternativer, der på kort sigt kun afviger en smule fra status quo. Endvidere vælger man en fremgangsmåde, der har stor tilslutning, således at der ikke spildes tid og ressourcer på alternativer, der ikke er politisk gennemførlige – og det selv om man i normative, rationalistiske termer udelader "det bedste alternativ". Ved kun at tage små skridt og ikke foretage radikale ændringer på kort sigt bevares muligheden for hurtig feedback og derigennem muligheden for hyppige kursjusteringer. På denne måde frigør man sig fra langvarige teoretiske vurderinger af alternativer og opnår herved en meget fleksibel model. Som i skraldespandsmodellen tilsidesættes antagelsen om linearitet, hvorfor det er umuligt at foretage mål-middel-vurderinger, hvorfor man i stedet ser på tidligere handlinger og konsekvenser og således følger en slags "trial-and-error" fremgangsmåde (Lindblom, 1959).

Med artiklen satte Lindblom ord på de følelser, mange politikere og ledere kendte fra deres hverdag, og et positivt træk ved modellen er, at den ikke er utopisk og urealistisk. Man kan lære af fejl og justere kursen til det bedre. På denne måde bliver en af fordelene ved modellen, at den tillader fleksibilitet, hvorfor den er både effektiv, praktisk og realistisk under turbulente erhvervsbetingelser. Modellen er da også både direkte og indirekte blevet bakket op af forskellige forfattere, og den er blevet anvendt i flere forskellige henseender. Eksempelvis har Wrapp (1967) skrevet om topledernes arbejde og pointeret, at mange af myterne vedrørende ledelsens arbejde er fejlfortolkning. Han har bl.a. fremhævet, at ledelsen ikke bør fremsætte specifikke mål, som organisationen skal opnå indenfor en bestemt periode, samt at det heller ikke er ledelsens job at lave detaljeret planlægning. Ledelsen skal derimod være et symbol på muligheder og således ikke sætte grænser for mulige præstationer. Det er en støtteerklæring til disjointed incrementalism og medvirker til at trække modellen op på strategisk ledelsesniveau. Vi betragter disjointed incrementalism som et af de første mærkbare initiativer til emergent strategisk ledelse, ikke mindst fordi den faktisk bidrager med et alternativ til den traditionelle beslutningsmodel, og således ikke kan kritiseres for kun at være et opgør med menneskelig kognition. Tyve år senere fulgte Lindblom sin artikel op med artiklen "Still muddling, not yet through" (1979), hvor han bl.a. svarer på den kritik af inkrementalisme, der primært går på, at inkrementalismen lægger sig for tæt op ad status quo og dermed ikke resulterer i mærkbare forbedringer. Lindblom forklarer, at forbedringer naturligvis er essentielle, men at vejen mod dem ikke bør gå via rationalisme. Tværtimod så bør komplekse problemstillinger løses ved at blive bedre til at praktisere inkrementalisme (Lindblom, 1979).

### **6.3. Logisk inkrementalisme**

Den forfatter, der for alvor fik inkrementalisme og dermed emergent tænkning til at accelerere, var James Brian Quinn, der i årene 1977-1980 udgav tre artikler i det amerikanske tidsskrift "Sloan Management Review" samt bogen "Strategies for Change: Logical incrementalism" i 1980. Hans arbejde var baseret på en empirisk undersøgelse af ti store amerikanske virksomheder, herunder bl.a. General Motors, Chrysler, Xerox og Texas Instruments.<sup>7</sup> Quinn præsenterede og behandlede begrebet "logical

---

<sup>7</sup> Selvfølgelig var undersøgelsen primært baseret på interviews med ti ledere fra hver virksomhed, og alle lederne var i deres arbejde tilknyttet den strategiske planlægningsproces. De ti virksomheder adskilte sig fra hinanden både med hensyn til produkter, markeder, tidshorisonter, teknologisk kompleksitet samt omfanget af national versus international handel, hvilket betød, at undersøgelsen ikke kunne kritiseres for et

incrementalism”, der er en slags videreudvikling af Lindbloms disjointed incrementalism, men samtidig også et forsøg på at bygge bro til den traditionelle strategiske planlægning. Quinn fastholder ideen om strategi som organisationens overordnede retning og målsætning, men angriber ideen om, at vejen derhen går via store strategiske planer. I stedet foreslår han, at vejen frem er logisk inkrementalisme. Med logisk menes fornuftig og velovervejet, og det er en erkendelse af, at strategiens egne grænser præger inkrementalismen i retningen af en eksperimenterende og lærende proces. Logisk inkrementalisme bliver derfor et spørgsmål om at udvide sin horisont ved konstant at bevæge sig fremad med små skridt og tilpasse sig den nuværende situation samtidig med, at man holder den overordnede retning for øje (Quinn, 1980b).

Quinn mener, at strategiformation er karakteriseret ved, at *”internal decisions and external events flow together to create a new, widely shared consensus for action among key members of the top management team”*. Dette betyder, at logical incrementalism ikke kun spænder over strategiformuleringen, men over hele strategiformationsprocessen. I succesfulde og fornuftigt ledede virksomheder forsøger man allerede inden sammenkoblingen af *”internal decisions and external events”* at påvirke strømningerne af hændelser i ønskede retninger (Quinn, 1980b). Man gør det fx muligt hhv. at diskutere relevante strategisk spørgsmål på tværs af medlemmer i organisationen; at undersøge forskellige relevante områder, der berøres af strategiformationen; samt at skabe grobund for at alle medlemmer kan komme med relevante forslag til fremtidige strategiske tiltag. Det handler om at sikre en optimal udnyttelse af eksisterende ressourcer og samtidig undgå modstand mod forandringer – bl.a. ved langsomt at implementere mindre (inkrementelle) ændringer, der lettere imødekommes blandt medlemmerne. På denne måde bliver det centralt med et kontinuerligt flow af mindre ændringer frem for store engangsomlægninger, der øger modstanden og mindsker fleksibiliteten.

I de rationelle beslutningsmodeller indebærer udviklingen af strategier en på forhånd fastsættelse af bestemte mål. Dette er også tilfældet ved logisk inkrementalisme, men ud fra en anderledes tankegang. Quinn mener, at der skal opstilles mål både i de enkelte ”subsystemer”, dvs. underafdelinger i virksomheden, men også overordnet, dvs. for virksomheden som helhed. De bedste mål er dem, der udvikles i de enkelte subsystemer, bl.a. fordi de øger medarbejdernes engagement og mindsker en eventuel modstand mod

---

for snævert perspektiv, da de udvalgte virksomheder dækkede et bredt spektrum af store og indflydelsesrige amerikanske virksomheder (Quinn 1980a; Quinn 1980b).

forandringer – ikke mindst fordi ledelsen indirekte erkender, at den ikke er ”alt vidende”. Det er ledelsens opgave på en kontrolleret og disciplineret måde at sammenkoble målene fra de enkelte subsystemer med virksomhedens overordnede mål og herigennem udvikle virksomhedens strategi. På denne måde sikrer ledelsen, at der er konsistens i de mønstre, der gør sig gældende på tværs af virksomheden. I logisk inkrementalisme er det således topledelsen, der foretager de endelige afgørelser og beslutninger om indholdet af virksomhedens mål og strategier, men ”manden på gulvet” der initierer mål- og strategiformationen (Quinn, 1978). Hvis topledelsen alene opstiller specifikke og operationelle mål, der skal realiseres indenfor en given tidshorizont, hindres fleksibilitet og dermed succes. Derfor skal der både opstilles *få* mål, således at medarbejderne ikke forvirres og dermed bevarer overblikket, men også *brede* mål, som kan indfris på forskellige måder. Kombinationen heraf kræver, at ledelsen får klarlagt hvilke brede mål, der samtidig er de mest essentielle for virksomheden. Herefter bør ledelsen ved en bevidst proces allokere ressourcer og kapabiliteter til de områder, der kan gøre en indfrielse af målene en realitet. Eksempler på brede mål kunne være ”fortsat vækst” eller ”høj kvalitet”. Med sådanne mål undgår man modstand mod forandringer, man undgår, at medarbejderne mister fokus, og man bevarer muligheden for at kunne udnytte eventuelt opståede muligheder, da målene ikke er så specifikke, at virksomheden er fastlåst (Quinn, 1977). Det stiller også spørgsmålstegn ved, hvorvidt virksomheder skal offentliggøre deres mål. I dag er det typisk mere reglen end undtagelsen, at mål offentliggøres, men Quinn forklarer, at en offentliggørelse kan hindre virksomhedens fleksibilitet, fordi den giver medarbejdere og ledelse skyklapper på, således at de opstillede mål blindt forfølges uafhængigt af, om der pludseligt opstår nye markedsmuligheder, hvis forfølgelse vil være til større gavn for virksomheden (Quinn, 1977). På denne måde bliver Quinn meget markeds- og efterspørgselsorienteret i sin tilgang til strategisk ledelse.

Fleksibilitet er nødvendig i den hårde konkurrence, som de fleste virksomheder befinder sig i. En strategi skal være så fleksibel, at den kan tilpasses uforudsete begivenheder og derved omallokere ressourcer således, at der hurtigt kan satses på alternativer og pludseligt opståede muligheder (Quinn, 1982). Logisk inkrementalisme er meget velegnet i sådanne situationer, hvor en given virksomheds interne og eksterne situation konstant ændrer sig, hvor pludseligt uforudsete begivenheder indtræffer, og hvor ledelsen mangler kontrol over de forskellige ændringer. Her er der hverken tid, ressourcer eller information nok til at benytte de analyse- og

vurderingsværktøjer, som strategiske handlinger i den rationelle planlægnings-skole kræver. En erkendelse heraf vil ifølge Quinn bevidst føre til anvendelse af logisk inkrementalisme, hvorfor alle vedtagne beslutninger betragtes som ”potentielt forhastede”, og dermed ikke mere fastlagte end at de på et senere tidspunkt kan revideres og ændres, såfremt der bliver behov herfor (Quinn, 1978).

Dette betyder ikke, at eksempelvis formalisering og formelle procedurer er ”fy-ord” i logisk inkrementalisme. Alle de virksomheder, som medvirkede i Quinns undersøgelse, havde en eller anden form for formelle procedurer implementeret i strategiformationsprocessen. De formelle procedurer kan være værdifulde, fordi de bl.a. hjælper virksomheden med at skabe sammenhæng mellem mål, strategier og allokering af ressourcer. Omvendt er formelle procedurer ikke tilstrækkelige til formation af strategier, fordi der ikke tages højde for nye og uforudsete forhold. Trods det, at formelle planlæggere kan være dygtige til at identificere potentielle problemer og i tide informere ledelsen herom, er dette ikke tilstrækkeligt i den moderne virksomhed, der konstant må være opmærksom på samtlige ændringer i virksomhedens interne og eksterne situation for at kunne klare sig i konkurrencen. Dermed er formelle procedurer en del af logisk inkrementalisme, men som fx både Quinn (1978) og Mintzberg & Quinn (1992) understreger, så hindres fleksibiliteten, såfremt for meget formaliseres. Hensigten er således – nøjagtig som Lindblom foreskrev for mere end 20 år siden – at gøre virksomheden fleksibel, så den kan modstå presset fra et omskifteligt, ustabil og ukontrollerbart miljø. Dette er en klar modsætning til den rationelle skole, som benytter en højere grad af rationalitet i beslutningsprocesserne til at håndtere usikkerhed. Typisk ender sådanne virksomheder op med kun at fungere under forudsætningen om stabilitet i omgivelserne.

Logisk inkrementalisme adskiller sig imidlertid fra Lindbloms disjointed incrementalism på et væsentligt område. Logisk inkrementalisme er proaktiv i sin tilgang til strategiformationen – dvs. strategien kan bevidst vælge at lade utilsigtede strategier vokse frem. ”Muddling through” er også inkrementalistisk per natur, men reaktiv og ad-hoc – dvs. opportunistiske beslutninger træffes med henblik på at reagere i forhold til uplanlagte og ukontrollerbare situationer. Derfor bliver logisk inkrementalisme en langt mindre tilfældig tilgang til strategisk ledelse end fx den, som Lindblom foreskriver, hvor dét at nå de strategiske mål nærmest er en tilfældighed i meget komplekse omgivelser og beslutningssituationer. I dag betragtes Quinn som fortaler for den inkrementalistiske tilgang til strategi, og logisk

inkrementalisme er anerkendt som værende afgørende for udviklingen af den inkrementalistiske strategitilgang, der betragtes som springbrættet til det emergente strategiske ledelsesbegreb, som Mintzberg typisk tilskrives æren for at have udviklet.

#### **6.4. Emergent strategy**

I 1987 udgav Mintzberg en artikel med titlen "Five Ps For Strategy", der behandler fem forskellige syn på strategibegrebet. De fem forskellige syn er: Plan, Ploy, Pattern, Position og Perspective. Strategi som et pattern – eller mønster på dansk – betyder, at en række af virksomhedens handlinger danner et konsistent mønster, og er en understregelse af, at strategi som en plan ikke er tilstrækkeligt. Det er sjældent, at en planlagt strategi realiseres fuldt ud, hvorfor afvigelsen må tilskrives tilblivelsen af utilsigtede strategier, og dermed en manifestation af, at strategi ikke behøver at være tilsigtet, men kan opstå af sig selv (Mintzberg, 1987b; 1994). Denne form for strategiformationsproces betragtes "emergent strategy"<sup>8</sup> og tager udgangspunkt i en aktivitet eller en handling foretaget af en given person (eller gruppe) i virksomheden. Som ringe i vandet via interaktivitet med andre medarbejdere – og deres interaktivitet med helt tredje medarbejdere i måske fjerntliggende afdelinger og/eller niveauer – dannes et konsistent mønster, der er et udtryk for virksomhedens strategi.

Man kan betragte strategiformationen i emergent strategy som en kollektiv proces og efterfølgende inddele den i en simpel og en kompliceret indfaldsvinkel. Den *simple* indfaldsvinkel er de tilfælde, hvor medarbejderne handler uden, at virksomhedens ledelse har nogen form for indflydelse herpå. En sådan situation er eksempelvis til stede, når virksomhedens salgfolk vælger at handle med en bestemt type kunder frem for en anden type – eksempelvis fordi de pågældende kunder kan aftage en større mængde. Selv om denne drejning over mod nye kunder er sket ubevidst, er den alligevel et udtryk for en ændring i virksomhedens strategi. I det modsatte tilfælde – den *komplicerede* indfaldsvinkel – spekuleres der over en ny strategisk retning. Hvis sælgerne i det ovenstående eksempel aktivt og bevidst havde spekuleret i nye strategiske tiltag, ville de formentlig have foreslået tiltaget for nogle mellemledere, der

---

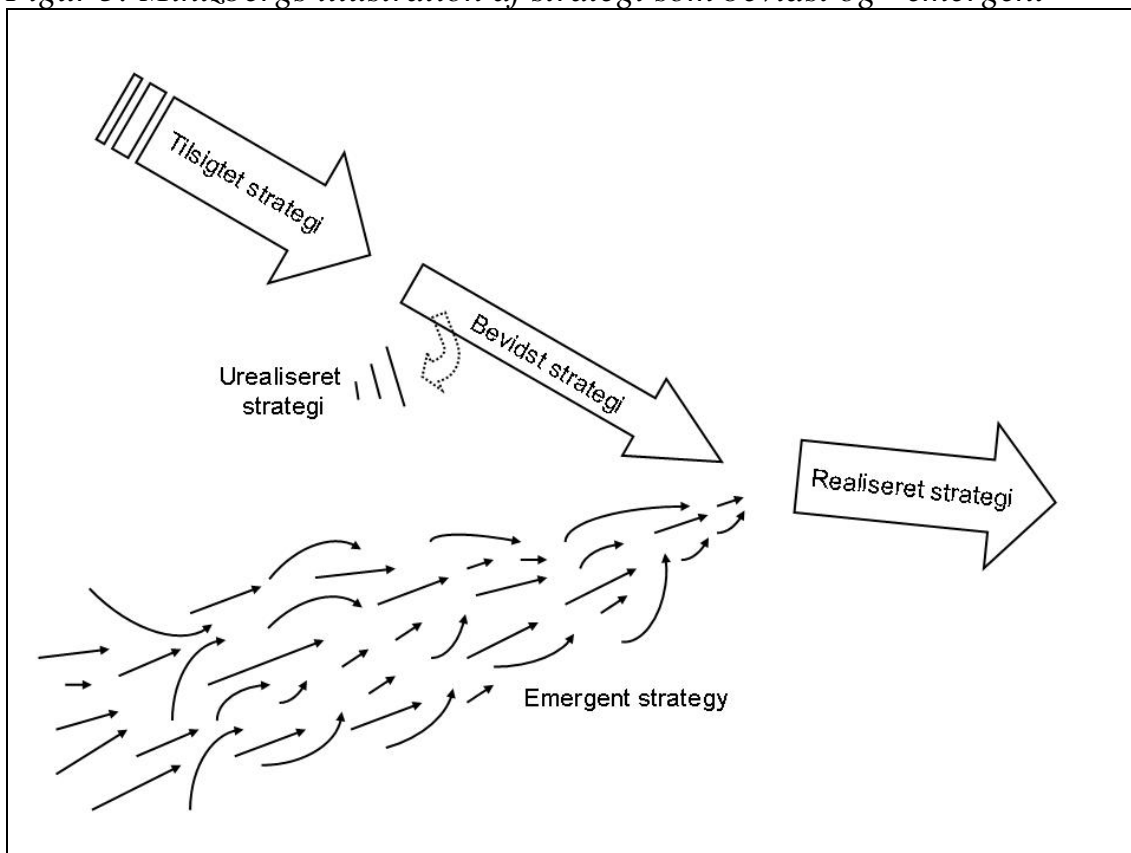
<sup>8</sup> Mintzbergs Emergent strategy må ikke forveksles med vores emergent strategi. Vi vil således bruge det engelske ord strategy, når vi refererer til Mintzbergs begreb, men det danske ord strategi, når vi referer til vores begreb, der er en sammensmeltning af tankerne bag både Mintzbergs emergent strategy, men også Cohens, March & Olsens skraldespandsmodel, Lindbloms disjointed incrementalism og Quinns logical incrementalism.



senere ville diskutere tiltaget med topledelsen, der muligvis ville have haft det afgørende ord. Her er det ofte en fejl at navngive dette som topledelsens strategiformation – strategien er derimod det konsistente mønster, der er kommet ud af den interaktion, der har været i forbindelse med at bringe information rundt i virksomheden (Mintzberg m.fl., 1998: 189-190).

Det siger sig selv, at strategien vil være mest anvendelig i virksomheder, der er villige til at acceptere denne ”løse” struktur – som det fx er tilfældet hos 3M, der nærmest hilser de opståede strategier velkommen. Lige så naturligt er det at mene, at praktiseringen eller faciliteringen af sådanne strategier bør ske i ustabile og uforudsigelige omgivelser – altså i turbulente omgivelser (Mintzberg, 1989: 28-29). Men det betyder dog ikke, at man i emergent strategy fornægter strategisk planlægning. Man ser bare de opståede strategier som en naturlig del af strategiformationsprocessen i enhver virksomhed – nærmest en faktor ”usikkerhed”, som unægtelig vil påvirke den tilsigtede strategi, når omgivelserne er turbulente, jf. nedenstående figur 3.

*Figur 3: Mintzbergs illustration af strategi som bevidst og ”emergent”*



Kilde: Mintzberg, 1994: 24.

Mintzberg mener, at strategiformationen i praksis vil foregå som en blanding af emergent strategy og den bevidste strategi, der ligger til grund for de rationalitetsprægede beslutningsmodeller. Han mener endvidere, at der ikke eksisterer nogle virksomheder, som har den fornødne viden til at kunne forudse fremtiden, hvorfor tankegangen bag de traditionelle planlægningsmodeller i deres reneste form er uhensigtsmæssige og måske endda direkte umulige at gennemføre med succes i praksis. Ligeledes er der ingen virksomheder, der er fleksible nok til bare ”at lade tingene ske”, hvorfor emergent strategy i reneste form er en for langhåret strategiteori, hvor man nærmest får fornemmelsen af, at der skal mere held end forstand til for at kunne få succes med en sådan strategi (Mintzberg, 1989: 31-32). En holdning Mintzberg ellers ikke tidligere havde, hvor han betragtede sand strategi som noget sande entreprenører tænkte sig til intuitivt (Mintzberg, 1978). I de senere år har han således talt sig varm bl.a. i forhold til de traditionelle top-down modeller som supplerende til den såkaldte strategiske tænkning (Mintzberg et al., 1998)<sup>9</sup>.

Emergent strategy og logical incrementalism minder om hinanden. Forskellen er imidlertid indlysende, fordi strategier i logical incrementalism kun kan udvikles med ledelsens indblanding, og fordi det derfor er topledelsen, der er strategiens arkitekt. Ved emergent strategy er der ingen faste retningslinjer, hvorfor strategiformationsprocessen kan udspille sig hvor og når som helst. Quinn er derfor også blevet kritiseret af bl.a. forfatterne bag bogen ”Strategy Safari” (Mintzberg et al., 1998) for at være tilhænger af klassisk top-down-præget strategiteori. I bogen foreslår forfatterne – mere i tråd med fx Lindblom – den visionære og moderne strategiske synsvinkel, hvor det ligeså vel kan være ”manden på gulvet” som ledelsen, der tager de ”afgørende” beslutninger vedrørende strategiformationen. En person på gulvet kan således foretage visse handlinger, der påvirker andre handlinger i virksomheden, hvorved

---

<sup>9</sup> Mintzbergs konklusion oprinder sandsynligvis fra en undersøgelse foretaget i samarbejde med Alexandra McHugh, hvoraf der fremkom to modeller nemlig *græsrodsmodellen*, der illustrerer emergent strategy og *drivhusmodellen*, der bl.a. repræsenterer planlægningskolen (Mintzberg & McHugh, 1985: 160-164 & 193-194). Modellernes hensigt var at vise to ekstremer, således at der kunne argumenteres for, at den faktiske strategiformationsproces ligger et sted midt imellem. Konklusionen blev, at den faktiske strategiformationsproces var en kombination af bevidst kontrol og ”emergent” læring (Mintzberg, 1987a: 411-412). Eksempelvis kan analyser indledningsvist berige den emergente strategiske tækningsproces og efterfølgende hjælpe strategiimplementeringen, når det analytiske arbejde udmøntes i strategiske handlingsplaner (Mintzberg, 1994).

konsistent mønstre dannes og bliver til strategi, uden at hverken mellem- eller topledere nødvendigvis har været involveret.<sup>10</sup>

## 7. Emergent strategisk ledelse

På baggrund af ovenstående kan der argumenteres for nogle generelle karakteristika i forbindelse med emergens, der altså modsat strategisk planlægning knytter sig mere til konkrete handlingsmønstre frem for forhåndsplanlagte strategier. Ved at forene strategiformationsprocessen opnås en høj grad af fleksibilitet og en kort reaktionstid relativt til markedsændringerne. I stedet for at bruge tid på at regne fremtiden ud, accepterer man, at denne er ukendt og designer således en organisation, der i højere grad kan håndtere ændringerne i omgivelserne i stedet for at forsøge at gætte sig til dem. Det betyder også, at man ikke forsøger at forlænge den eksisterende forretning med ”brædder”, som vi kender det fra strategisk planlægning, men derimod via en kreativ proces at søge nye forretningsmuligheder i de foranderlige og omskiftelige omgivelser. Den høje grad af fleksibilitet og kreativitet stiller krav til organisationsdesignet, hvor der fx i traditionelle hierarkier ikke vil være tid til konstant at flytte information og viden op og ned i hierarkiet. Derfor kan der heller ikke ledes via top-down, og der kan ikke implementeres og kontrolleres via formaliserede regler og procedurer. I stedet bør videns- og motivationsniveauet højnes hos de enkelte medarbejdere, således at de selv kan tage ansvar og reagere kompetent og hurtigt på nye muligheder. Dette og det følgende er vores bud på emergent strategisk ledelse.

Fordelene ved emergent strategisk ledelse er således åbenlyse under turbulente erhvervsbetingelser. Her vil den strategiske planlægning komme til kort, og det vil være et spørgsmål om tid, før den traditionelt ledede virksomhed enten dør eller kun kan generere en minimal profit. Modsat vil den emergente organisation gang på gang kunne udnytte muligheder og afværge trusler i et gear, som den traditionelt ledede virksomhed umuligt kan følge. Omvendt er emergens også en ledelsesform, der kan være særdeles svær at få hånd om. Specielt hvis man først én gang har foretaget traditionel strategisk planlægning, så kan emergens synes langhåret og helt uden styring. Det er således ofte brydningen med ledelsens mentale modeller eller grundantagelser om, hvordan forretningen skal se ud, der er

---

<sup>10</sup> I Mintzberg et. al.'s Strategy Safari fra 1998 fremgår det, at emergent strategy sammen med bl.a. logisk inkrementalisme og Hamel & Prahalads (1994) arbejde med bl.a. kernekompetencer og visionsledelse tilsammen udgør den strategiske teoriskole, som forfatterne betegner læringsskolen. Logisk inkrementalisme og emergent strategy kan betragtes som repræsenterende hvert deres ekstrem af læringsskoleteorien.

det største problem ved emergent strategisk ledelse. Det har bl.a. fået Clayton Christensen til at konstatere, at den største forhindring, for at etablerede virksomheder kan skabe disruptiv innovation, er virksomhedens værdigrundlag – kulturen der er baseret på antagelser om forretningsmodellen, kunderne og omverdenen – fordi den fungerer som et immunforsvar overfor nye ideer. Har forretningsmodellen én gang vist sig succesfuld, er den utrolig svær at ændre. Derfor er det også lettere for nye virksomheder at gå imod de etablerede virksomheder i en given branche, fordi de ikke har den slags ”dødvægt” i form af antagelser og normer omkring markedet og kundernes behov, som via tidligere succeser er blevet til en del af virksomhedens kultur og derfor ikke drages i tvivl. Under turbulens, hvor markedet fx ændres markant på grund af diskontinuerede teknologiske forandringer, bliver traditionelt ledede virksomheder fanget i deres egne tidligere succeser. Vi så det eksempelvis i forbindelse med overgangen fra minicomputere til PC'er, hvor IBM havde alle de nødvendige teknologier og al den nødvendige viden, men ignorerede signaler fra markedet og nægtede at tro på Apple's idé om en computer i ethvert hjem. Og resten er jo så historie – en historie vi kender så godt fra de mange berømte ”forkerte” forecasts fra blandt andre computerens verden.

I tabel 2 har vi summeret de generelle antagelser og forudsætninger bag emergent strategisk ledelse (ESL), sådan som vi ser dem, og sammenholdt dem med strategisk planlægning (SP).

*Tabel 2: Antagelser og forudsætninger bag SP og ESL.*

<b>Strategisk planlægning (SP)</b>	<b>Emergent strategisk ledelse (ESL)</b>
Betragt strategi som en plan	Betragt strategi som et mønster af handlinger
Bevidst designet og rationel/analytisk	Gradvist formet og kreativ
Fremtiden søges forudset via forecasting	Accept af en ukendt fremtid
Antager af fremtiden ligner nutiden (udvid nuværende forretningsmodel, lav eksterne bindinger og forbered på fremtiden)	Antager af fremtiden er dynamisk (lav nye forretningsmodeller, udskyd eksterne bindinger, forbliv fleksibel)
Logisk-lineær beslutningsproces (tænk før du handler)	Iterativ og heuristisk beslutningsproces (tænk mens du handler, eksperimenter og foretag parallelle initiativer)
Strategiprocesen adskiller analyse, planlægning og implementering	Strategiprocesen har ingen faseforløb
Strategiprocesen er struktureret og dekomponeret	Strategiprocesen er ustruktureret og fragmenteret
Implementering og kontrol via programmering og økonomiske nøgletal	Implementering via nye erkendelser - ingen kontrol
Tag et produktorienteret inside-out synspunkt	Tag et markedsorienteret outside-in synspunkt
Skab mere værdi for de nuværende kunder	Skab værdi for nye kunder
Følger formelle regler, procedurer og traditioner	Bryder regler og procedurer
Der ledes via et hierarkisk, top-down princip	Der ledes via bottom-up og involvering af brede kulturelle og kognitive ændringer

Kilde: Egen tilvirkning

Vi udelader bevidst en præcis og specifik definition af emergent strategisk ledelse. Med en sådan definition risikerer vi at låse os og læserne fast i en bestemt måde at føre strategisk ledelse på, og så bryder vi med dét emergente ledelsesprincip, som vi selv præsenterer. Vi lader det derfor være op til læserne at lade sig inspirere af nærværende tekst og på en selvrefererende facon, i egen kontekst og over tid, at danne sin egen

personlige og unikke forståelse for dét, vi her kalder emergent strategisk ledelse.

### **7.1. Behovet for emergent strategisk ledelse**

Efter vores mening har danske virksomheder et stort behov for at tænke emergens ind i deres strategiske arbejde. Netop i disse år er der en række eksterne udfordringer i vores samfund og i markederne, der presser virksomhederne voldsomt. Vi kan nu for alvor mærke det øgede turbulensniveau, der i de seneste år er opstået i forbindelse med både den nye globale arbejdsdeling, den digitale konvergens og det igangværende paradigmeskift i samfunds- og erhvervsstrukturen fra for- og nutidens industri- og velfærdssamfund til et fremtidigt videns- og konkurrencesamfund. Denne udvikling og erhvervsudfordring har i de seneste år givet anledning til dramatiske ledelsessituationer i form af alvorlige ledelseskriser, konkurser, virksomhedsopkøb, masseafskedigelse, outsourcing af nationale arbejdspladser, markante brancheglidninger og fremkomst af nye forretningsformer og nye aggressive konkurrenceformer som synlige følgevirkninger. Det er alt sammen medvirkende til at skabe hyperkomplekse omgivelser og sætte fokus på danske lederes evner til at tænke kreativt og skabe innovation.

Men ovenstående har vi efterhånden hørt mange gange – hvem kender ikke avisoverskrifter som ”*Kun de hurtige overlever!*” og ”*Forny jer eller dø!*”. Lad os starte med at slå tre ting fast. For det første er der intet nemmere end at skælde erhvervslederne ud for at være konservative. Vi kan alle komme med gode råd omkring revolution, men det er for nemt, og det misser pointen. Ja, erhvervslederne er for konservative, men det bør de også vedblive at være – samtidig med at de fornyer sig og er kreative. Collins og Porras (1996) forklarer eksempelvis, hvordan succesfulde virksomheder har ”core values” og ”core purposes”, som forbliver uændrede, mens forretningsstrategier og daglige handlinger tilpasser sig ændringerne i omgivelser. Der vil derfor altid være behov for at tænke på virksomhedens drift og på at effektivisere denne samtidig med, at der skal skabes grobund for udvikling (Porter, 1996). For det andet kan vi ikke identificere os med en strategiformationsproces, der kun er lineær og logisk fremadskridende, hvorfor vi støtter den tidligere omtalte kritik af strategisk planlægning. Derfor mener vi også, at der er et klart behov for alternativer til denne planlægningsorienterede tankegang. For det tredje er vi bestemt ikke imod planlægning som sådan. Blot ved vi fra praksis, at et begreb som ”emergens” spiller en stor rolle i forhold til strategiprocessen, fordi det fortæller os, at en stor del af det, vi planlagde på forhånd, ikke kommer til

at ske, mens der så til gengæld sker en masse andet undervejs. Derfor må vi på en eller anden måde begynde at indtænke emergent strategisk ledelse i den strategiske planlægning.

## **7.2. Reglerne i det strategiske spil ændres konstant**

Under turbulens er den strategiske ledelses natur ekstrem dynamisk, hvilket har fået nogle til at sammenligne strategiformation med krocketspillet i "Alice i Eventyrland", hvor man blandt andet spiller med køller bestående af modvillige, levende flamingoer. Banen og reglerne ændrer sig konstant, og det er ikke til at se eller forudse, hvad der vil ske blot et øjeblik senere. Hvad gør man i sådanne situationer? Det korte svar er naturligvis iteration – man kører igennem processen efter gehør og tilbage efter behov – og ikke mindst beredskab i form af scenarier og flere mulige veje at fortsætte, sådan at man kan agere og reagere i forhold til behovet for at ændre strategiformationsprocessen undervejs.

Og vi behøver ikke tage helt med Alice til Eventyrland for at få en fornemmelse af den emergente strategiformation. Betragt blot nutidens topsport. Man kan lægge alle de forhåndsplaner, man vil, før man spiller en fodboldkamp eller deltager i et cykelløb, men i det øjeblik konkurrencen er i gang, er strategi kun noget kommentatorerne kan bruge til at forklare, hvorfor en spiller eller en rytter agerer, som han/hun gør. Det, der faktisk sker, er, at spilleren eller rytteren kun har taget *udgangspunkt* i strategien, men konkurrenterne, terrænet, vejret, dagsformen mv. spiller uægteligt ind på et utal af måder, der gør det nødvendigt for spilleren eller rytteren at regere per instinkt og udnytte pludseligt opståede muligheder. Planlægning kan ikke alene vinde fodboldkampe eller cykelløb. Man kan lægge en strategi og så måske vinde, hvis man er modig nok til at afvige fra planen, når uforudsete begivenheder får muligheder og chancer til at opstå!

Dette må ikke misforstås således, at strategisk planlægning er værdiløst – uden ville det for både spillere og ryttere formentlig gå helt galt. Man lader jo eksempelvis ikke alle spillere angribe eller alle ryttere køre sine egne chancer. Det er derfor også en udpræget fejl at tro, at emergent strategi ikke indeholder bevidst planlægning. Bevidst planlægning kan eksempelvis være tilfældet, når en spiller eller rytter erfarer en opstået mulighed, som kan være attraktiv for hele holdet. Denne spiller eller rytter kan derved "smugle" strategien ind på holdet på en sådan måde, at han/hun får dannet et konsistent mønster på det "uvidende" hold. Den nye strategi er derved bevidst planlagt af den enkelte spiller eller rytter, men for holdet som

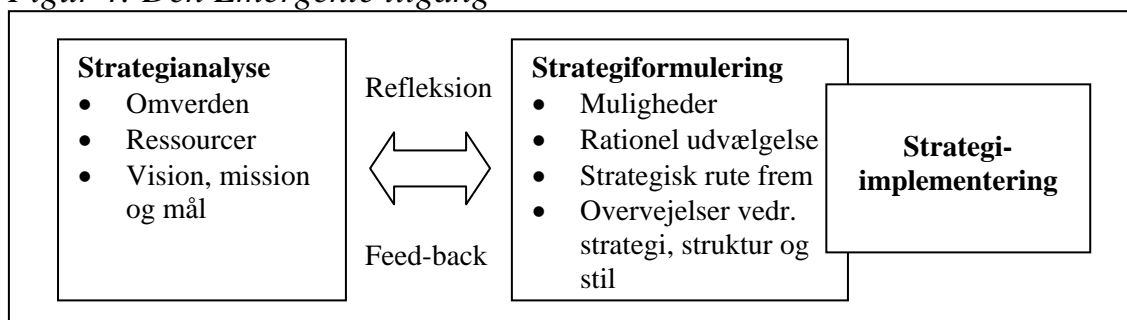
helhed er det en emergent strategi. På samme måde gælder det for medarbejdere i virksomheder.

### 7.3. Ikke enten eller – men både og

Ovenstående er udtryk for, at en overvejende fokusering på enten strategisk planlægning eller emergens ikke vil føre til succesfulde strategier. Vi er således på jagt efter en måde at kombinere strategisk planlægning med emergens. Men hvordan gør man det i praksis? Det, der typisk sker, er, at ledelsen ikke kan overskue at tage øjnene fra den effektive drift, hvorfor strategisk planlægning overdimensioneres. Mange af nutidens ledere bliver vurderet af bestyrelsen på de leverede kvartalstal, der helst ikke må være røde. Derfor søger de konstant at fremlægge overbevisende strategier, der ser fornuftige og realistiske ud for ”panelet”, fordi de er artikulere og formaliseret på en logisk måde. Der er således fokus på ”business administration”, hvor rationalisering, effektivisering og outsourcing af ikke-kerneaktiviteter fylder hele agendaen. Det handler derfor om at finde en metode, der kan gøre virksomhederne i stand til at gøre begge dele – arbejde med emergens, men samtidig holde et overbevisende fokus på den daglige drift.

En af de stærkeste akademikere på området Richard Lynch har foreslået den ”emergente” strategiproces, som et alternativ til den mere klassiske og lineære procesmodel, som han så kalder for den ”planlagte” model. Lynch (2003) forestiller sig den emergente strategiproces som vist i nedenstående figur 4, hvor strategiformulering og strategiimplementering overlapper, og hvor der er refleksion og feed-back mellem førnævnte og den indledende strategianalyse.

Figur 4: Den Emergente tilgang



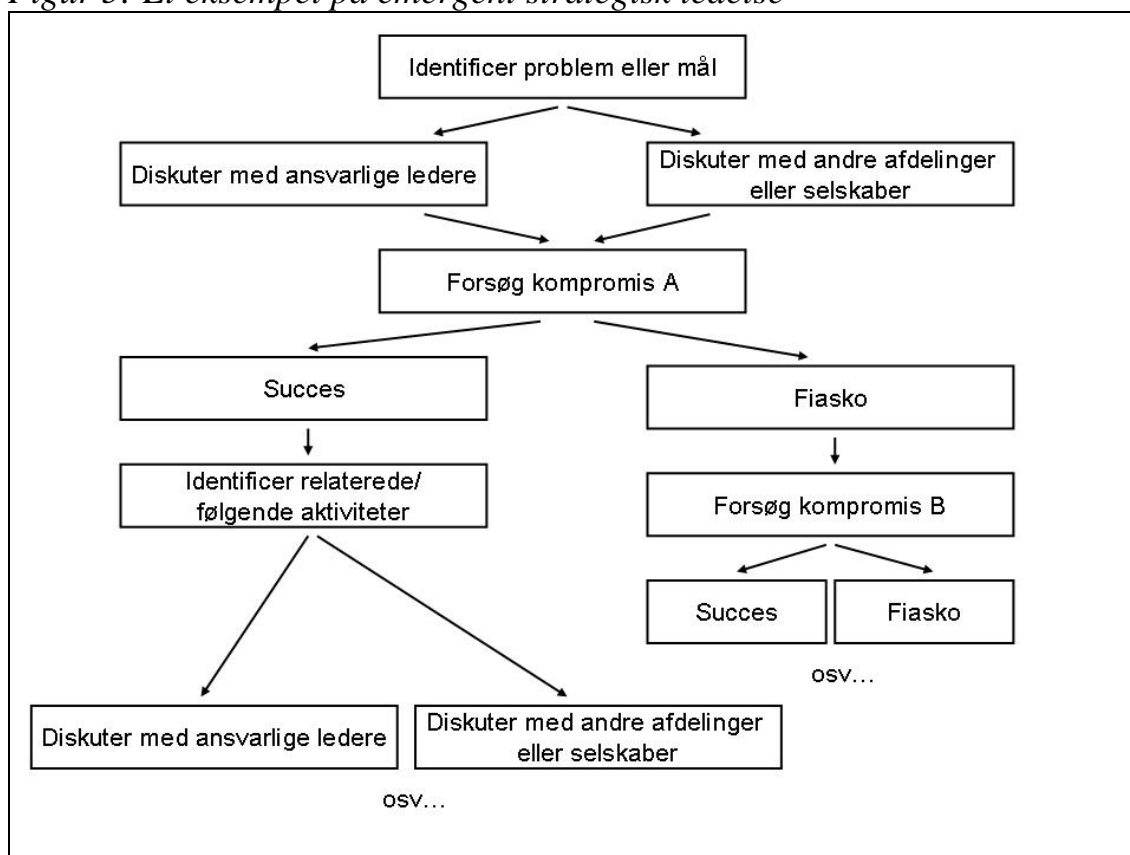
Kilde: Lynch, 2003: 20.

Lynch søger at anvende både den planlagte og den mere kreative emergente tilgang grundet tilstedeværelsen af den litterære uenighed mellem de to yderpunkter. Han mener, at begge tilgange bidrager til strategisk ledelse –



at det er "two sides of the same strategic coin". Han definerer emergent strategisk ledelse som: "Emergent corporate strategy is a strategy whose final objective is unclear and whose elements are developed during the course of its life, as the strategy proceeds" (Lynch, 2003). Sagt på en anden måde, forsøger man sig frem på forskellige måder, indtil man finder en løsning på ens nuværende problemstillinger, der samtidig tilfredsstillende en mere generel strategisk retning givet virksomhedens mission og vision. Denne tankegang er illustreret i nedenstående figur 5, der skal ses i relation til den ovenstående emergente strategimodel.

Figur 5: Et eksempel på emergent strategisk ledelse



Kilde: Lynch, 2003: 50.

I figuren kan det principielt være en hvilken som helst faktor, der tages udgangspunkt i – herunder interne politiske forhold, konkurrencen, kundekrav, lovgivning, teknologi eller noget helt andet. Hermed forstår Lynch emergent strategisk ledelse som en kreativ trial-and-error proces, hvor man i små skridt forsøger at håndtere organisationens komplekse problemstillinger proaktivt samtidig med, at man arbejder sig i retningen af de mere overordnede strategiske målsætninger – mission og vision – som er ønskværdige for organisationen. Lynch er efter vores mening inde på noget

af det helt rigtige, og hans definitioner af og modeller for formationen af emergent strategisk ledelse må siges at være helt i tråd med vores personlige tanker. Men det ændrer dog stadig ikke på det forhold, at vi mangler en metode til at lykkes med det emergente i praksis. Nu har vi måske nok forståelsen og en løs definition – men hvordan gør man konkret...? Vi mangler en mere håndgribelig og sofistikeret løsning end de ovenstående, der blot appellerer til de mest traditionelle virksomheder om et valg mellem strategisk planlægning og emergens eller en bevægelse fra strategisk planlægning over mod emergens. Mange af de virksomheder, der rent faktisk har forsøgt at blive mere emergente, har blot opnået en forøget intern konflikt, hvor medarbejdere vælger side og trækker i hver sin retning. Det skyldes både den ofte iboende virksomhedsinerti og naturligt værende modstand mod forandringer, men også mangel på overskud til håndteringen af emergens, grundet det allerede etablerede fundament af statisk planlægningsorienterede strategisk ledelses- og belønningssystem. I det følgende ser vi nærmere på, hvordan man undgår dette.

#### **7.4. Emergens som supplement til strategisk planlægning**

James March giver os en nøgle til forståelse. Han har beskrevet (strategiske) ledelsesbeslutningsforløb som ”wicked games”, på dansk ”sære fodboldspil”, hvor spillet foregår på en skrånende bane, hvor antallet af spillere på holdene varierer hele tiden; hvor dommeren ændrer reglerne løbende; hvor der løbende skubbes nye mål ind på banen, mens andre fjernes, og hvor det er tilladt at kaste mere end en bold i spil ad gangen (March, 1994). Altså en udvidet version af vores ovenstående sportseksempel. Her burde rationalitet jo i hvert fald være umulig, men March lader sig ikke lokke af, hvad så mange andre har gjort, nemlig at gå (næsten) vild i den emergente strategisk retning. I stedet foreslår han et *supplement* til den rationelle (strategiske) planlægning. Alternativet har March (1994) kaldt ”technology of foolishness”, hvilket i denne sammenhæng kan oversættes med fjollethedens hjælpemiddel, dvs. måder hvorpå man kan have ”reasonable fun” eller lidt fordansket ”fornuftig sjov”. Technology of foolishness handler om at sætte fornuftens og logikkens regler ud af kraft, når man forsøger at begribe organisationens problemer og løsninger, f.eks. ved holistisk, divergent og lateral tænkning<sup>11</sup>. Kun derved kan man forstå de uhyre komplekse

---

<sup>11</sup> I 1970’erne kom den engelske neurolog Edward de Bono med begrebet ”lateral tænkning”, der er en anden måde at tænke kreativitet på. De Bono (1970; 1973) observerede, at mange mennesker tænker vertikalt og lineært, når de forsøger at løse problemer – dvs. de graver sig dybere og dybere ned i problemet, indtil en løsning viser sig. Men i de tilfælde, hvor man havde fundet en virkelig kreativ løsning, viste det sig,

problemstillinger, som organisationer står overfor, og gøre sig håb om at komme med fornuftige løsninger til sådanne problemstillinger.

March taler således om et supplement til strategisk planlægning – ikke om hverken valg (trade-off) eller dilemma mellem strategisk planlægning og emergens. Men det var efter vores mening først med de Wit og Meyer (1999), at der for alvor blev sat fokus på supplements-tankegangen. Forfatterne forklarer, hvordan et trade-off er den problematiske situation, hvor der er mange mulige løsninger, som alle befinder sig på en balancestang mellem to kontraherende ekstremer, og hvor mere af den ene er ensbetydende med mindre af den anden. Det er, hvad de fleste moderne ledelsesforfattere med Mintzberg i spidsen beskæftiger sig med. De Wit og Meyer forklarer også hvordan et dilemma, som vi kender det fra ”*Prisoner’s dilemma*”<sup>12</sup>, er et vekslende problem med to mulige løsninger, hvoraf ingen logisk set er den bedste. Her taler man om ”enten eller”, hvor der til hver mulighed findes et sæt af fordele og ulemper. Både trade-offs og dilemmaer er naturlige måder af forstå og problemløse på. De er baseret på antagelsen om, at man via grundig analyse kan identificere nogle konkrete, logiske løsninger. Men de Wit og Meyer (1999) har et bedre alternativ – det der indebærer den ultimative udfordring. De betragter strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse som et paradoks, dvs. en situation hvor to tilsyneladende kontraherende eller endog gensidigt ekskluderende faktorer forekommer sande på samme tidspunkt. Et paradoks har ingen rigtig løsning, da der ikke findes nogen logisk måde at integrere de to modsætninger på. I modsætningen til dilemmaets ”enten-eller”-tankegang er paradokser baseret på ”både-og”-tankegangen – på supplements-tankegangen. Det betyder, at ledelsen bør acceptere konflikten mellem strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse, men forsøge at opnå det bedste fra begge tilgange. De fleste mennesker er dog ikke vandt til at beskæftige sig med paradokser, men man må forsøge at

---

at løsningen var kommet frem ved at ”grave et andet sted”. Det er et udtryk for lateral tænkning, der således handler om at finde løsninger ved at stille spørgsmålstejn ved rammerne for problemløsningen og så at sige lede andre steder end dér, hvor selve problemet ligger begravet.

<sup>12</sup> Prisoner’s dilemma er en spilteori udviklet på baggrund af den situation, hvor to personer sidder fængslet for samme forbrydelse. Den enkelte fange forudsættes at ville maksimere sin egen nytteværdi uden hensyntagen til den anden fange – dvs. ved at ”sladre” og dermed få nedsat straf. Egennyttmaksimeringen kan dog føre til samlet inoptimering, hvis begge fanger sladrer. Fangerne kan omvendt samarbejde og derved optimere deres samlede nytteværdi, hvilket vil give dem mindst mulig straf. Dilemmaet og spilteorien består i, at hver fange har incitament til at ”sladre” og ved, at den anden fange har samme incitament.

kombinere modsætningerne uden at forvente en optimal løsning. Paradokset mellem strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse vil altid være forbundet med usikkerhed og uenighed om, hvordan modsætningerne håndteres bedst. Det handler derfor om at være kreativ nok til at finde en "både-og"-løsning, hvor virksomheden samtidig drager fordel af begge modsætninger.

Ovenstående fortæller os, at emergens er et værdifuldt supplement til den traditionelle, analytiske strategisk planlægning, som er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse for skabelsen af succesfulde strategier. Og efterhånden har flere og flere forfattere (Porter, 1996; Drejer, 2002; Grant, 1991, 1995; Fry & Killing, 1999; Johnson & Scholes, 2002; Saloner, Shepard & Podolny, 2001) bevæget sig i denne retning, således at man i dag kan fornemme bred enighed om, at turbulente erhvervsbetingelser stiller krav til både den effektive drift (business administration), men i høj grad også supplementer fra den innovative fornyelse som emergent strategisk ledelse bidrager med (business creation). Der er bare ét problem – mange af vores organisationer er designet efter klassisk organisationsteori, hvor strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse ikke kan trives inden for samme organisations- og ledelsesform (Drejer & Printz, 2004). Man kan således ikke uden videre implementere en portion emergent strategisk ledelse ind i den eksisterende organisation.

Forskningen har da også vist, at der meget nemt kan opstå konflikter mellem forskellige subkulturer indenfor rammerne af den samme organisation – mellem den etablerede forretningskultur og den nye forretningskultur (Drejer & Printz, 2004). Og her vil den etablerede kultur ofte være den stærkeste, eftersom den har selvtillid i form af fortidens sejre, og den har sikker viden om eksisterende kunder og markeder. Det gør den nye forretningskultur potentielt svag, eftersom denne er baseret på en idé og ofte vage forestillinger om fremtidige markeder og kunder. Det er derfor naturligt at forvente angreb fra repræsentanter for den etablerede kultur, der (med rette) føler sig truet af den nye strategiske ledelsesform og derfor vil forsøge at aflive den. Det lykkes alt for ofte (Drejer, 2001). Med andre ord – et dobbelt strategisk fokus på strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse i en og samme organisation er ensbetydende med et gigantisk kultursammenstød i virksomheden. Hvordan undgår man det?

### ***7.5. Emergent strategisk ledelse i separat ad-hoc organisation***

Vi anbefaler, at emergent strategisk ledelse adskilles fra strategisk planlægning og i stedet placeres i en særskilt ad-hoc organisation, der

ledelsesmæssigt er frigjort fra virksomhedens driftsledelse. Den traditionelle industrivirksomhed har en udpræget tilbøjelighed til at prioritere driftsledelsens stabilitets- og kontinuitetshensyn via et overfokus på strategiske planlægningsteknikker. Det sker typisk på bekostning af den emergente strategiske ledelsesopgaves udviklings- og fornyelseshensyn. Man ser dette i særlig grad i krisesituationer. Hvis en industrivirksomhed føler sig truet, reagerer den typisk reaktivt ved at stoppe al nyudvikling og koncentrere indsatsen om effektivisering af eksisterende forretningsområder. Selv når kimen til nye forretningsenheder allerede er udviklet, nedlægges eller frasælges de nye forretningsenheder, og man vælger Porters (1980) fokusstrategi. Drister samme type industrivirksomhed sig til igangsættelse af strategiske formationsaktiviteter, foretrakkes som hovedregel et normativt, præskriptivt procesforløb, der tilrettelægges og afvikles på en måde, der ikke forstyrrer virksomhedens daglige drift mere end højst nødvendigt. Derfor prioriteres typisk formationsprojekter med lavt tidsforbrug og lav involvering af egne ressourcepersoner. Metodeformen indebærer også, at virksomhedens topledelse, evt. bistået af et konsulentfirma, foretager en hurtig analyse af udviklingen i omgivelserne, hvorefter den udarbejder og beslutter en strategiplan, der efterfølgende operationaliseres og implementeres. Konsekvensen heraf er for det første, at strategisk indsigt i virksomhedens markedsforhold begrænses til et kortvarigt "øjebliksbillede"; at kendskabet til strategiplanens grundlæggende forudsætninger begrænses til et fåtal af personer i topledelsen; og at vægningen af den strategiske ledelsesdimension i hovedsagen ophører ved overgangen til implementeringsfasen for herefter først at blive genoptaget ved igangsætning af et nyt strategiprojekt.

Det er således bl.a. for at imødegå de uheldige virkninger af ovennævnte forhold, at vi anbefaler, at emergent strategisk ledelse afvikles i en til formålet oprettet separat ad-hoc organisation. Separationen er en måde, hvorpå man kan arbejde med strategiske dilemmaer og altså udtryk for en "både-og-løsning", hvor basisorganisationens ledelsesmiljø kan koncentrere indsatsen om at tilgodese driftshensynet via den strategiske planlægning, medens den emergente ad-hoc organisations ledelsesmiljø kan tilgodese det strategiske udviklingshensyn. Der findes i Danmark flere eksempler på udviklingsbærende virksomheder, der i forskellige grader og på forskellige måder allerede har haft succes med denne separation mellem basis- og ad-hoc organisation.

### **Planetmetafor hos B&O**

Eksempelvis arbejder Bang & Olufsen (B&O) med emergens ved at skabe en organisations- og ledelsesstruktur, der ligger uden for den normale struktur. Radikalt anderledes udviklingsprojekter har en tendens til at blive kvalt i mellemlidelseslaget, såfremt de placeres i basisorganisationen, uanset hvor stor opmærksomhed projektet måtte have hos topledelsen. Dette kan fx skyldes organisatorisk modstand, kultur, incitamentsstruktur eller procedurer. For at komme ud over sådanne problemer skaber B&O en midlertidig struktur, der – under ledelse af topledelsen – selv formulerer sin egen strategi, kultur og egne løsninger. B&O's administrerende direktør, Torben Ballegaard, bruger en planetmetafor til at forklare rationalet med nye forretninger. Ved at skabe en ny struktur søsætter B&O en drabant omkring hovedplaneten. Drabanten kan i en given periode leve sit eget liv, og med sin "tyngdekraft" kan den også inspirere hovedforretningen og derigennem flytte denne i nye retninger. Udveksling af medarbejdere mellem basisforretningen og drabanterne og udnyttelse af den skabte viden i kredsløb er en væsentlig måde at udvikle B&O's hovedforretning på. Det hjælper både til at lukke op for nye måder at løse dagligdagsproblemer på, men også til at udvikle kulturen og produktporteføljen, når B&O vælger at "lande" nogle af drabanterne på hovedplaneten.

### **Iværksætternetværk hos Sonofon**

Sonofon har kunnet mærke, at den eksisterende forretning har et naturligt behov for strategisk planlægning, hvor regler, procedurer og én bestemt måde at gøre tingene på sættes i højsædet. Omvendt mærker man også den igangværende branchekonvergens, der kommer til at forandre teleindustrien i de kommende år. Der vil blive skabt helt nye brancher i og mellem medier, finans, tele og IT, hvorfor behovet for emergent strategisk ledelse aldrig har været større. Derfor har Sonofon taget initiativ til et iværksætternetværk, der er centreret omkring forretningsidéer og teknologier relateret til teleindustrien. Netværket er startet sammen med et par innovationsmiljøer, et par andre virksomheder i branchen, Teknologisk Institut, vækstfonden samt to offentlige vidensinstitutioner. Formålet er at få skabt flere og bedre nye forretningsidéer til interessenterne, så de kan bruges til at skabe udvikling og nye forretninger. Sonofon og de øvrige partnere i netværket kan således søsætte deres egne tanker og ideer i netværket og dermed få iværksættere til at interessere sig for fx IP-telefoni. På denne måde skabes der nye forretninger eksternt til basisforretningen uden snærende bånd og her i stor udstrækning uden Sonofon's direkte kontrol. Hvor B&O's ledelse direkte kan styre virksomhedens drabanter,

må Sonofon købe sig til indflydelse som aktionær i de særligt interessante nye forretninger.

### **7.6. Ledelse af den emergente strategiske organisation**

Nu ved vi, at det er hensigtsmæssigt at flytte emergent strategisk ledelse og strategisk innovation over i en separat ad-hoc organisation, således at der ikke opstår intern konflikt mellem de to forskellige former for ledelse. Man lader i stedet emergensen inspirere planlægningen på en måde, der sikrer et boost af den kreative energi, en mere innovativ og lateral tankegang og et mere tidssvarende syn på nødvendigheden af forretningsudviklingen. Men hvad kræver dette af topledelsen? Skal denne selv være direkte involveret i udviklingen af nye forretninger?

Det spørgsmål kan man selvfølgelig ikke svare entydigt på, om end erhvervseksempler synes at understrege, at topledelsen med fornuft kan nøjes med at overvåge den emergente ledelsesaktivitet og bruge dens resultater som inspiration. Herved "outsourcer" man så at sige emergent strategisk ledelse til en "task force", som har fokus på den kreative og innovative del af virksomhedens strategiske ledelse. På denne måde styres også topledelsens kreative energi, de laterale tankegange og fokuset på forretningsudviklingen via resultaterne af den emergente strategiske ledelsesfunktion. Argumenterne herfor er bl.a., at topledelsen ikke nødvendigvis kan rumme både emergent strategisk ledelse og det store fokus på bestyrelse, aktionærer og bundlinje, som i dag er nødvendigt i alle børsnoterede virksomheder. Dermed også sagt, at der er stor forskel på virksomheder i denne henseende.

Uanset om topledelsen direkte involverer sig i den emergente strategiske ledelse eller ej, så er det essentielt for det endelige resultat, hvor stort et mandat den emergente aktivitet igangsættes med. Via mandatet kan topledelsen nemlig sætte de nødvendige grænser for, hvor langt fra basisforretningen den emergente ad-hoc organisation kan søge efter bl.a. nye forretninger, nye markeder og nye samarbejdspartnere. Her er det vigtigt ikke at sætte ødelæggende begrænsninger, der gør det umuligt at søge efter fx nye forretninger – det såkaldte "not invented here"-syndrom. Generelt mener vi, at igangsætning af en emergent strategisk ledelsesproces kræver, at alle medlemmer af topledelsen for det første accepterer, at en intern gruppe mellemledere involveres i formationen af virksomhedens strategi; for det andet at de opdukkende markeder og kundebehov anvendes som basis for formuleringen af strategien; og sidst, men ikke mindst, at der overvejes nye og anderledes forretningsmuligheder med potentielt store

effekter for det eksisterende forretningsgrundlag fx infrastruktur, ressourceallokering, performance mål etc.. Problemer med at formulere et mandat for den emergente aktivitet skyldes i mange tilfælde, at ikke alle i topledelsen er helt enige i de ovenstående udsagn og derfor forsøger at sabotere eller forhale den emergente strategiske ledelsesproces. Formuleringen af et godt mandat kan derfor være en politisk proces, der i så tilfælde understreger udfordringerne omkring topledelsens kreative energi snarere end udfordringer relateret til emergent strategisk ledelse.

I det følgende afsnit vil vi præsentere en model, der har til formål at arbejde med emergent strategisk ledelse uden at miste den nødvendige fokus på strategisk planlægning og den her iboende daglige drift. Vi mener således at kunne præsentere en model, der med emergent tænkning kan håndtere turbulens, men som ikke underkender værdien af det daglige driftsarbejde og brugen af de rationelle planlægningsværktøjer.

## **8. Emergent strategisk ledelsesmodel**

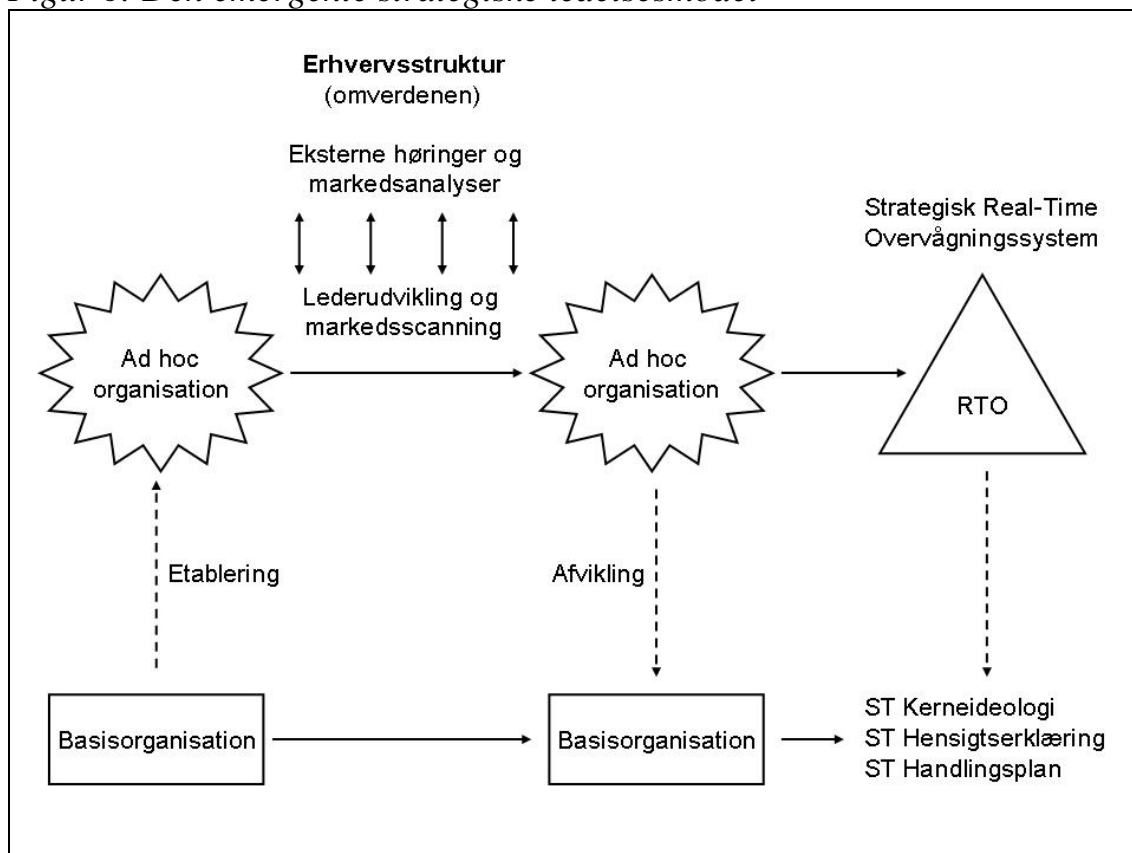
Den model, vi i det nedenstående tager udgangspunkt i, er tidligere blevet betegnet som den strategiske kompetence udviklingsmodel (SKU-modellen). Oprindeligt blev den udviklet på Handelshøjskolen i Århus ved Institut for Organisation og Ledelse i slutningen af 1980'erne, og efterfølgende er den med succes afprøvet og videreudviklet i et samarbejde med indtil videre 18 store og mellemstore danske virksomheder indenfor forskellige brancher. Grundet beviset for sit værd er modellen i 2004 blevet inkorporeret som værktøj hos Danmarks strategilaboratorium, Strategy—**Lab**<sup>®</sup>. Modellen er særdeles anvendelig som redskab til strategisk udvikling af virksomheder, herunder en metode til at separere basisorganisationen og ad-hoc organisationen. I det efterfølgende benævnes modellen: den emergente strategiske ledelsesmodel.

Brugen af modellen har to praktiske formål, der indbyrdes understøtter hinanden. Det *første* formål består i at ændre virksomheden fra et driftssystem til et emergent udviklingssystem. Det betyder, at man ønsker at vægte og højne ledelsens evne til at forstå og udøve ledelsessystemets strategiske ledelsesopgaver og -roller. Hovedårsagen hertil er, at tidens virksomheder har en indbygget overvejende tilbøjelighed til at koncentrere stadig mere af den samlede ledelsesindsats omkring kortsigtede driftsopgaver og/eller krisesituationer frem for også at holde fokus på virksomhedens langsigtede strategiske udvikling. Tilbøjeligheden er særlig stærk i perioder med markante produktivitets- og indtjeningsproblemer. Modellens *andet* formål består i at ændre virksomheden fra et indefra-ud



system til et udefra-ind system. Det betyder, at man ønsker en tilvejebringelse af ajourført indsigt og indlevelse i de forhold og udviklingstendenser, som gør sig gældende på virksomhedens nuværende og potentielle markeder. Årsagen hertil er, at tidens virksomheder i stigende grad konfronteres med turbulente markeds- og samfundsudviklingsforhold. Det er derfor afgørende at fokusere på disse eksterne forhold frem for på virksomhedens interne ressourcer. Den overordnede struktur af den emergente strategiske ledelsesmodel er illustreret i nedenstående figur 6.

Figur 6: Den emergente strategiske ledelsesmodel



Copyright Strategy—Lab<sup>®</sup>

Som det fremgår af ovenstående figur 6 består virksomheden, der opererer efter den emergente strategiske ledelsesmodel, af en basisorganisation og en særlig oprettet ad-hoc projektorganisation, der beskæftiger sig med strategisk lederudvikling og markedsanalyser. Ad-hoc organisationen er frigjort fra basisorganisationen med henblik på at prioritere virksomhedens strategiske udfordringer og udviklingsmuligheder. En sådan frigørelse fra basisorganisationen understreger vigtigheden af, at der skal tænkes stort og

frigjort fra den eksisterende organisationsstruktur og kortsigtede hverdags ledelsesproblematik.

En succesfuld anvendelse af modellen i en given periode vil efter periodens udløb medføre følgende:

- Virksomheden befinder sig i en beriget ledelsessituation karakteriseret ved ajourført personlig indsigt i de vigtigste drivers, som skaber turbulensen på virksomhedens markedsområde
- Virksomheden er i besiddelse af et kvalificeret beslutningsoplæg for stillingtagen til virksomhedens fremtidige strategiske udvikling
- Virksomheden er i besiddelse af et dynamisk real-time strategisk markedsovervågningssystem, der understøtter beslutningsoplægget og kan bruges i forbindelse med fremtidig implementering af strategiske initiativer
- Virksomheden har en lederudviklet kreds af nuværende og/eller potentielle ledere, der efter behov og topledelsens ønsker kan medvirke i roller som ressourcepersoner og forandringsagenter i forbindelse med igangsætning og implementering af fremtidige strategiske aktiviteter

En succesfuld brug af modellen er naturligvis betinget af, at ledelsen føler et behov for markant styrkelse af virksomhedens strategiske ledelsesfunktion, men også at ledelsen kan acceptere og er indstillet på at rette sig efter nogle centrale principper, som ligger til grund for modellens anvendelsesmæssige gyldighed. Principperne er listet nedenfor:

- Ledelsen bør have forståelse for sammenspillet mellem forskellige typer af ledelsesenergier i virksomheden – herunder produktivitet, fleksibilitet og fornyelse.
- Ledelsen bør have en grundholdning til strategiske udfordringer, som giver prioritet til emergente reaktionstyper, hvor man forsøger at skabe eller udnytte fremtiden.
- Ledelsen bør være indstillet på at udøve en lederstil/adfærd, der er karakteriseret ved en positiv holdning til forhold som: delegering, åbenhed, tillid, dialog, teamwork, holistisk udtryksform, mv..
- Ledelsen bør sikre, at lederuddannelse og –udvikling foregår i tæt tilknytning til virksomheden, således at lederudviklingen kombineres med strategiformationen – fx via afvikling af selvafholdte kurser og programmer.

- Ledelsen bør lægges fokus på oplæringen i og adgangen til udøvelsen af den emergente, innovative og visionære arbejdsform via inddragelse af kreativitetsfremmende ledelsestemaer såsom fx visionsledelse, entreprenørskab og teambuilding.
- Ledelsen bør gøre det klart, at deltagelse i den ad-hoc etablerede emergente strategiske ledelsesorganisation er frivillig og tilrettelagt som deltidsarbejde med samtidig varetagelse af normale driftsopgaver i basisorganisationen.

De fleste af ovenstående principper er ligetil, men vi vil gerne dvæle ved den sidste. Her er formålet med ”dobbeltansættelsen” i to meget forskellige organisationskulturer dels at fremme basisorganisationens forandringskapacitet og dels at skabe forståelse for de ledelsesdilemmaer, der opstår i mødet mellem bevaringshensyn og forandringshensyn. Eksempelvis får deltagerne forståelse for, hvorfor fremtidens nye forretningsmuligheder ikke bør bedømmes på fortidens og nutidens præmisser. I selve ad-hoc organisationen kan der være varierende strukturer, men en god idé kan være at oprette nogle organisatoriske enheder, der kan spille sammen på tværs. Der kunne eksempelvis etableres fire enheder bestående af en projektledelsesfunktion med ansvar for projektets afvikling og administrative arbejdsopgaver; en projektdeltagergruppe bestående af fortrinsvis unge ledere og/eller lederaspiranter, som virksomhedens topledelse ønsker at udfordre og belønne; en faglig støttegruppe der efter behov kan supplere sig med eksterne ressourcepersoner eller nedsætte interne arbejdsgrupper til løsning af faglige specialopgaver; og sidst en ledergruppe bestående af udvalgte repræsentanter for basisorganisationens topledelse, hvor gruppens opgave er at være sparringspartner.

Set i teoretisk perspektiv fremtræder modellen i dag som et af de meget få eksempler på en strategisk formationsmodel med et emergent procesforløb, dvs. hvor den emergente tankegang ligger til grund for det skabende udviklingsprincip. I en emergent strategimodel er det situationsorienterede perspektiv ikke rettet mod virksomhedens drift, men mod virksomhedens omgivelser forstået på den måde, at virksomhedens ledelse til stadighed har en situationsbestemt strategisk indsigt i omgivelsernes dynamik og udviklingstendenser, og som sådan er i stand til at træffe driftsbeslutninger med et overordnet fremadrettet perspektiv. Dermed kommer begrebet strategisk varsling/overvågning i centrum, når man taler om anvendelse af emergente strategimodeller. Med inkorporeringen af et sådant strategisk

varslingsystem – som vi ser nærmere på i det følgende – er modellen et klart alternativ til de traditionelle normative udviklingsmodeller.

### **8.1. Strategisk Real-Time overvågningssystem**

Ledelsessituationen i en virksomhed uden en eller anden form for strategisk overvågningssystem er som en neddykket ubåd i turbulent farvand uden periskop og radioforbindelse med omverdenen. Derfor bygger den emergente strategiske ledelse, som vi præsenterer her, også på den grundholdning, at den strategiske formationsproces skal resultere i opbygningen af et strategisk Real-Time overvågningssystem (RTO-system), der under og efter projektafviklingen skaber sikkerhed for, at virksomhedens ledelse fastholder det strategiske ledelsesperspektiv. Herved opnås den fordel, at strategiske beslutninger og afledede driftsbeslutninger i størst muligt omfang træffes og udføres i overensstemmelse med omgivelsernes realiteter. Hvis man får etableret et succesfuldt RTO-system, kan der opnås real-time adgang til informationskilder og kritiske informationer for overvågning af hhv. betydningsfulde drivers i form af vækstfaktorer bag ved virksomhedens potentielle nye forretningsområder; vigtige nye potentielle kunder og kundevedte beslutningsprocesser; og vigtige potentielle leverandører, samarbejdspartner og konkurrenter.

Som et markant særpræg i forhold til andre overvågningssystemer<sup>13</sup> er den emergente strategiske ledelsesmodels RTO-system opbygget efter et princip, hvor de primære informationskilder består af et netværk af til formålet særligt udvalgte høringspersoner. Der er flere indlysende fordele ved anvendelse af et sådant personbaseret strategisk overvågningssystem frem for anvendelsen af et generelt teknisk ekspertsystem, som f.eks. det i fodnoten nævnte SIM-system. For det første medfører mulighederne for anvendelsen af dialogformen, at processen i forbindelse med tilvejebringelse af information får tilført et vigtigt læringsperspektiv. For det andet skaber den individuelle udvælgelse af overvågningsnetværkets enkelte høringspersoner mulighed for at koncentrere høringer og dialog omkring virksomhedsspecifikke informationer og strategiske problemstillinger. For det tredje medfører den personlige kontaktform, at

---

<sup>13</sup> Et af de mest kendte overvågningssystemer er Ansoffs Strategisk Issue Management System (SIM), der defineres som "...en systematisk procedure til tidlig identifikation og hurtig handling på væsentlige trends og begivenheder både inden i og uden for virksomheden. Periodisk planlægning koncentrerer sig om at bestemme den basale retning for virksomhedens udvikling og sikring af samarbejde og samhørighed mellem de forskellige dele af virksomheden. SIM er virksomhedens redskab til at handle i forhold til afvigelser fra denne udvikling. Afvigelserne kan vise sig i form af nye muligheder, trusler, styrker og svagheder" (Ansoff, 1980).

høringspersonerne på det uformelle plan føler sig ansvarlige for informationernes kvalitet og praktiske nytteværdi. Det kan i samme forbindelse konstateres, at en virksomheds evne til at læse og forstå betydningen af samfunds- og erhvervsstrukturelle ændringer i høj grad er bestemt af kvalifikationerne i den "omgangskreds", hvis viden og synspunkter topledelsen mere eller mindre bevidst vælger at inddrage i overvejelserne omkring virksomhedens strategiske formation. Praktiske undersøgelser af forskellige virksomheders uformelle "strategiske omgangskreds" viser et meget broget billede, hvor hovedparten af virksomhederne, efter ledelsernes egen mening, er uden en tilstrækkelig kvalificeret omgangskreds. Der eksisterer imidlertid en mindre gruppe af positive eksempler, hvor en kvalificeret delvis uformel omgangskreds (f.eks. i form af en såkaldt "tænketaank") efter de pågældende ledes opfattelse i høj grad er medvirkende til at forbedre ledelsens strategiske beslutningsgrundlag. Det er disse erfaringer fra sidstnævnte gruppe af virksomheder, der har dannet grundlag for udvikling af strukturen i den emergente strategiske ledelsesmodels strategiske real-time overvågningssystem. Med andre ord resulterer brugen af høringsnetværk i, at den strategiske beslutningsgrundlags kvalitet er blevet forbedret med hensyn til gyldighed, relevans, troværdighed og aktualitet.

Som det ses i figur 6, så fortsætter det strategiske RTO-system efter afviklingen af den ad-hoc etablerede emergente strategiske ledelsesorganisation. Dette kan lade sig gøre, fordi den pågældende virksomhed via projektgennemløbet vil have opøvet en evne til at afholde eksterne høringer, hvorfor virksomheden "kun" behøver at allokere ansvaret for et funktionelt strategisk RTO-system hos to-tre personer, som har været centralt involveret i det emergente projektforsløb.

## **8.2. Anvendelse af den emergent strategiske ledelsesmodel**

Når et konkret projekt gennemføres ved brugen af den emergente strategiske ledelsesmodel inddrages følgende tre hovedaktiviteter, hvoraf aktivitet nummer to foregår i den til formålet etablerede separate ad-hoc organisation:

1. Beslutning om igangsætning af et konkret emergent projekt.
2. Gennemførelse af projektets lederudviklings- og markedsscanningsdel.
3. Udarbejdelse af virksomhedens strategiske ledelsesgrundlag.

### **8.2.1. Igangsætning af et konkret emergent projekt**

Der igangsættes med en diagnostisering af virksomhedens strategiske ledelsessituation. Diagnosen stilles af repræsentanter fra både forskningsmiljøet og den pågældende virksomheds topledelse og omfatter en vurdering og stillingtagen til forhold som virksomhedens aktuelle markedssituation, virksomhedens aktuelle økonomiske situation, virksomhedens aktuelle ledelsessituation, ledelsens strategiske handlefrihed og ledelsens aktuelle planer mht. strategiske ledelsesinitiativer. Svarerne på sådanne spørgsmål vil være med til at danne grundlag for både en vurdering af den strategiske ledelsessituations grad af oplevet krise (burning platform) samt en vurdering af ledelsens strategiske handlefrihed. Herudover er spørgsmålene med til at konkretisere de resultatforventninger, som ledelsen har til virksomhedens fremtidige udvikling.

Det videre arbejde indledes med topledelsens udpegelse af en projektleder og en ledergruppe, der skal følge og understøtte det konkrete udviklingsprojekt, som den emergente strategiske ledelsesmodel skal understøtte. En faglig støttegruppe får derefter til opgave at briefe topledelsen, projektlederen og ledergruppen om den emergente strategiske ledelsesmodels arbejdsfaser samt godkende brugen af modellens hovedprincipper. I forlængelse heraf bør topledelsen og ledergruppen – indenfor rammerne af virksomhedens strategiske kerneideologi<sup>14</sup> – afgrænse det behovs- og kompetenceområde, som ønskes lagt til grund for projektdeltagernes scanning efter nye forretningsenheder. Derefter er det projektlederen og ledergruppens opgave at udpege og kontakte potentielle lederemner til deltagelse i det kombinerede leder- og strategiformationsprogram. Afslutningsvist etablerer projektlederen en ad-hoc sekretariatsfunktion og virksomhedens bestyrelse og medarbejdere orienteres om projektets igangsætning.

### **8.2.2. Lederudvikling og markedsscanning**

Arbejdet i ad-hoc organisationen bør starte med fx en to-dages arbejdskonference, hvor ca. halvdelen af den første dag afsættes til støttegruppens arbejde med at fortroliggøre projektdeltagerne, projektlederen og ledergruppen med den emergente strategiske ledelsesmodels grundprincipper og praktiske forløb. Arbejdskonferencen videreføres herefter med et lederudviklingsmodul, hvor projektdeltagerne og projektlederen opnår grundlæggende kendskab til ledelsestemaer som visionsledelse, entrepreneurskab og teambuilding. Behandlingen af

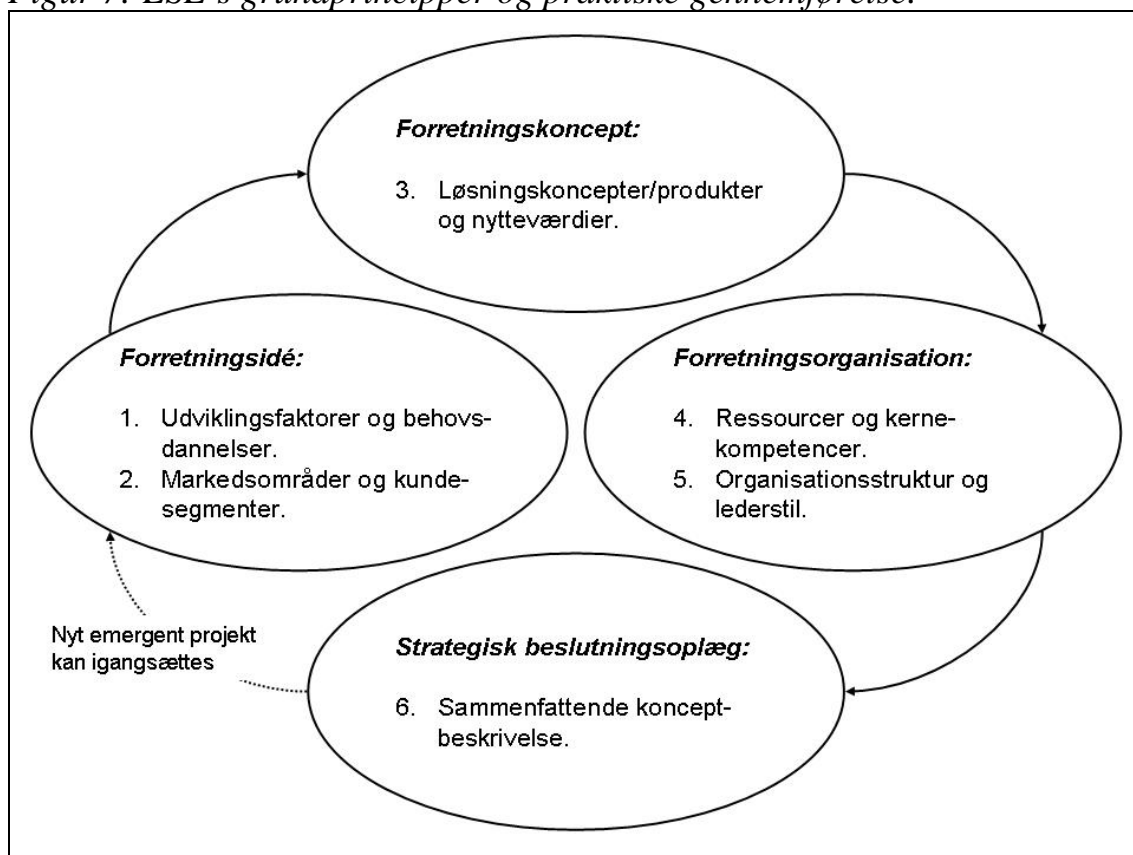
---

<sup>14</sup> Se afsnit 8.2.3. for en nærmere uddybning af begrebet kerneideologi.

teambuilding giver samtidig anledning til sammensætning og konstituering af projektgrupper – herunder aftale om arbejdsform, arbejdstidspunkter og fremgangsmåde i forbindelse med frigørelse fra arbejdet i basisorganisationen. Arbejdskonferencen afsluttes med udlevering af kommissorium for gennemførelse af den første analysefase samt orientering om de forskellige støttefunktioner, som projektgrupperne kan trække på efter behov – herunder litteratur, vejledningsassistance, analyseværktøjer og adgang til erfaringsudveksling med personer, der tidligere har deltaget i lignende udviklingsaktiviteter. Endvidere bemyndiges projektlederen til at udarbejde et budget for de direkte udgifter i forbindelse med ad-hoc organisationens arbejde.

I det følgende vil vi se nærmere de enkelte grundprincipper i – og selve den praktiske gennemførelse af – det udviklingsforløb, som den emergente strategiske ledelsesmodel skal understøtte. Det anbefales, at strukturen i forløbet følger de seks analysefaser, som er skitseret i nedenstående figur 7.

Figur 7: ESL's grundprincipper og praktiske gennemførelse.



Kilde: Egen tilvirkning.

De enkelte analysefaser udgør vigtige elementer i en generel beskrivelse af en forretningsenhed, hvor markedssiden først danner udgangspunkt for beskrivelse af forretningsidéen. Dernæst danner produktsiden grundlag for beskrivelse af forretningskonceptet og ressourcensiden grundlag for beskrivelse af forretningsorganisationen (Markides, 2000). Sidst afsluttes med en rapport, der beskriver projektgruppens forslag til nye fremtidige forretningsenheder, og som omfatter en beskrivelse af de første fem faser.

Ad 1) Erfaringer viser, at de udviklingsfaktorer ("markedsdrivers"), der er bestemmende for fremtidens nye bæredygtige behovsdannelser, findes og er synlige i dag. Spørgsmålet er derfor, hvordan man kan bringe sig i en observationsposition, hvor man frigjort fra skygger og inertie fra den eksisterende, dominerende driftsorganisation har mulighed for at indleve sig i og "læse" den igangværende samfunds- og erhvervsudvikling. Det bliver et spørgsmål om at anvende nogle metoder, som gør det muligt at se væk fra de daglige driftsproblemer og dybere end den allerede kendte erhvervsstruktur. Det handler om at se ind til kernen i samfundsudviklingen. Derfor skal undersøgelsen koncentreres om de udviklingsfaktorer og resulterende nye behovsdannelsesmønstre, som – indenfor det af direktionen afgrænsede scanningsområde – er af vital betydning for virksomhedens fremtidige udviklings- og eksistensmuligheder. Erfaringer fra lignende udviklingsprojekter viser, at ledelsens nytteværdi af det strategiske søge- og analysearbejde ikke er betinget af, at projektgruppen får afklaret alle tænkelige relevante udviklingstendenser og behovsmønstre. Det vigtige er at få udpeget og belyst et begrænset antal interessante nye behovsområder med synligt fremtidigt vækstpotentiale, der herefter vil kunne danne grundlag for en fremtidig positionering af virksomheden. Der bør i den forbindelse lægges særlig vægt på at udpege og beskrive de markedsdrivers, der enkeltvis eller i forskellige kombinationer skaber grundlag for de udvalgte behovsområders skabelse og efterfølgende vækst. Det vil blandt andet sige en afklaring af de faktorer, som skaber efterspørgslen efter produkter og ydelser, der kan medvirke til en efterfølgende behovsdækning. Analyseresultaternes kvalitet og relevans skal primært sikres ved at inddrage en række centralt placerede eksterne høringspersoner i analyse- og udforskningsarbejdet.

Konkret er det projektgruppens opgave at udpege og klarlægge nogle fremtidige nye vækstbaserede behovsområder, hvis dækning med en tidshorisont på 3-5 år på afgørende måde vil kunne medvirke til at positionere og profilere den pågældende virksomhed eller vitale dele heraf.



Og det som en fremtrædende international viden- og produktionsvirksomhed på et givent markeds-/kompetenceområde. Dette kan gøres på flere måde, men som udgangspunkt er det hensigtsmæssigt at systematisere arbejdet fx ved at fortolke, uddybe og afgrænse det af direktionen udvalgte scanningsområde; brainstorme bredt om projektdeltagernes umiddelbare syn på den igangværende markedsudvikling; samt anvende strategiske analyseteknikker som scenarioteknikker, delphiteknikker, analogmodeller og PEST-analyseteknikker. Herefter vurderes, afgrænses, beskrives og prioriteres de mest interessante behovsområder, hvorefter deres sammenhænge og indbyrdes synergimuligheder undersøges med henblik på at fremkomme med et eller flere alternative scenarier for den igangværende markedsudvikling og de heraf afledede nye relevante behovsområder for den pågældende virksomhed.

Resultatet af denne analysefase bliver, at projektgruppen får dannet et operationelt billede af markante nye behovsdannelser på det udvalgte scanningsområde og samtidig får truffet foranstaltninger til og igangsat høringer af eksterne ressourcepersoner.

Ad 2) I denne anden analysefase har projektgruppen til opgave at klarlægge og beskrive de kundesegmenter – dvs. arketyper af fremtidige kunder – som med forskellig placering i den fremtidige erhvervsstruktur kan forventes at efterspørge produkter/ydelser til dækning af de nye fremtidige behovsområder, som blev synliggjort og konkretiseret i den første analysefase. Det er væsentligt at koncentrere indsatsen omkring behovsområder og potentielle kundesegmenter, hvis betjening med stor sandsynlighed vil kunne skabe værditilvækst og give den pågældende virksomhed en central konkurrenceposition på et eller flere markedsområder med forventet vækst i de nærmeste 3-5 år. Men det betyder dog ikke, at der på dette tidspunkt i procesforløbet skal tages stilling til den pågældende virksomheds fremtidige producent- og leverandørrolle. Af hensyn til mulighederne for afholdelse af eksterne høringer og en senere identificering af fremtidige kundeemner er det vigtigt, at arketyper af fremtidige kunder og købsbeslutningsprocesser beskrives i en konkret form, som efterfølgende kan gøres til genstand for verificering via sådanne høringer.

Konkret bør projektgruppen indlede arbejdet med udarbejdelse af en forenklet beskrivelse af den erhvervsudvikling (scenarium), som har ligget til grund for identificering og systematisering af de behovsområder, der er

blevet fremhævet som centrale i den første analysefase – og evt. opdele beskrivelsen på forskellige sandsynlige udviklingsforløb (scenarier). Derefter bør forskellige forventede arketyper af kundevedte beslutningsprocesser beskrives, og samtidig bør de mest dominerende og/eller kritiske beslutningstagere identificeres. I forlængelse heraf er det hensigtsmæssigt at klarlægge de vigtigste kriterier og nytteværdier, som beslutningstagere kan forventes at lægge til grund for valget af løsninger og produkter. Sidst tages initiativ til afholdelse af eksterne og interne høringer, som kan be-/afkræfte projektgruppens formodninger og foreløbige analyseresultater, der som afslutning på analysefasen præsenteres for ledergruppen som oplæg til sparring med samme.

Resultatet af denne analysefase bliver, at de kundesegmenter og beslutningsprocesser, der kan forventes at efterspørge produkter/ydelser til dækning af de nye virksomhedsrelevante behovsområder, er klarlagt; at eksterne høringer er iværksat; og at forskelligt strategisk informationsmateriale er indsamlet og ligger tilgængeligt.

Ad 3) I den tredje analysefase har projektgruppen til opgave at klarlægge den overordnede struktur og det grundliggende indhold i nogle udvalgte produkter/ydelser, som ud fra et fremtidigt vækst- og konkurrencesynspunkt skønnes at være af central betydning for virksomhedens fremtidige udvikling. Vurderet i forhold til den terminologi, der anvendes i porteføljemodeller, er der således tale om udpegning og konceptbeskrivelse af fremtidige ”Stjerne”-produkter og ”Stjerne”-forretningsenheder (SBU’er)<sup>15</sup>. Af hensyn til mulighederne for at afklare betingelserne for realisering af de udvalgte forretningskoncepters optimale kundevedte nytteværdier anbefales det, at forretningskoncepterne så vidt muligt beskrives i et totalløsningsperspektiv med samtidig indikering af det

---

<sup>15</sup> Begrebet portefølje kendes fra bl.a. investeringsteorien, hvor man kan sammensætte sin portefølje (beholdning) af en lang række forskellige aktier. Her ser vi på virksomhedens opdeling af deres samlede produkt- eller forretningsportefølje – sidstnævnte, hvor porteføljebetegnelsen dækker over en ”kurv” af strategiske forretningsområder (SBU’er). Den mest kendte porteføljemodel er Boston-modellen fra 1980’erne, hvor de mange faktorer, som har indflydelse på den strategiske position, reduceres til to variabler. Som mål for (1) markedets attraktivt anvendes markedets vækst, og som mål for (2) virksomhedens konkurrencemæssige styrke anvendes virksomhedens markedsandel. Resultatet bliver en to-gange-to matrix, hvor produkter eller forretningsområder placeret i feltet *stars* er kendetegnet ved en relativ høj markedsandel samtidig med, at markedet er i vækst. Stars er selv sagt attraktive (Heldey, 1977).

produktniveau, der ud fra et leverandørsynspunkt skaber størst mulighed for dominerende af købsbeslutningen og problemløsningsprocessen.

Konkret bør projektgruppen indlede det systematiske arbejde i denne analysefase med en verificering og supplerende af ovenstående analysefaser med de informationer og synspunkter, der er fremkommet via de afholdte høringer og møderne med ledergruppen. På baggrund heraf udarbejdes en skematisk oversigt over de foreløbige analyseresultater og konklusioner omfattende på den ene side udvalgte behovsområder med tilhørende bagvedliggende "kræfter" og "drivers" og på den anden side udvalgte markedssegmenter med tilhørende arketyper af kunder (kunde profiler). Herfra udvælges og begrundes de kombinationer af behovs-/markedssegmenter, som projektgruppen ønsker at gøre til genstand for forretningskonceptbeskrivelse.

På baggrund af ovenstående beskrives kort de vigtigste værdier, som den fremtidige beslutningstager kan forventes at ligge til grund for valg af løsninger/produkter til dækning af de respektive behovsområder. Og der afholdes høringer med henblik på at be- eller afkræfte de underliggende antagelser. Derefter beskrives struktur og indhold i de forretningskoncepter, der på hvert af de udvalgte forretningsområder kan forene beslutningskriterier og kundevedte nytteværdier. Og forretningskoncepterne afgrænses på en måde, der tilgodeser et totalløsningsperspektiv og beskrivelsen holdes på et overordnet niveau, således at den ikke får karakter af en produktudviklingsopgave. Endeligt præsenterer projektgruppen sine arbejdsresultater for ledergruppen med henblik på sparring.

Ad 4) I den fjerde analysefase er det projektgruppens opgave at klarlægge de vigtigste fremtidige kompetencer og bagvedliggende ressourcer, hvis tilstedeværelse er en forudsætning for, at den pågældende virksomhed er i stand til at udvikle og levere de forskellige forretnings- og løsningskoncepter, som blev klarlagt og beskrevet i den ovenstående tredje analysefase. I den her anvendte betydning er begrebet "kompetence" et udtryk for den viden og/eller praktiske evne til at forstå og løse bestemte kundevedte opgaver. Afhængig af den måde, hvorpå kompetencer skabes og nyttiggøres, vil man kunne skelne mellem teknisk, organisatorisk og ledelsesmæssig kompetence. De forskellige typer og kombinationer af kompetencer er indeholdt i og udgår fra forskellige kompetenceskabende ressourcer, der er placeret i virksomhedens forskellige afdelinger, funktioner og teams. I lighed med kompetencesiden, kan man på

ressourcesiden skelne mellem menneskelige, tekniske, materielle og immaterielle ressourcer.<sup>16</sup> Det er vigtigt, at analysefasens arbejde gennemføres frigjort fra de kompetencer og ressourcer, som har en dominerende rolle i den eksisterende basisorganisation.

Med udgangspunkt i den ajourføring og opstramning af resultater – som informationerne fra de eksterne høringspersoner og sparringen med ledergruppen bidrog til i ovenstående analysefase – udvælges og beskrives de forretningskoncepter, der skal udgøre grundstammen i den pågældende virksomheds fremtidige forretningsfornyelse og markedsprofil. I forlængelse heraf beskrives kort de vigtigste kompetencetyper, som er nødvendige for udvikling, produktion, markedsføring og levering af hver af de udvalgte forretningskoncepter samtidig med, at der sættes fokus på sammenhængen mellem kompetencer og kundevedtede nytteværdier. Herefter sammenstilles de forskellige kompetencer på tværs af de forskellige forretningskoncepter, og det undersøges, hvorvidt og hvordan de forskellige kompetencer kan bringes til at understøtte hinanden, dvs. der testes på eksisterende eller potentiel synergi mellem kompetencerne. Med dette som udgangspunkt samles og sammenkobles de forskellige kompetence- og ressourcetyper i fælles ”kompetencebunder” eller kompetencecentre – fx kompetencecenter for ”miljøsikring”, ”driftsovervågning”, ”intelligent styring”, ”brugerafregning”, ”logistik”, ”markedsføring”, mv.. Derefter udpeges de kompetencer/ressourcer, som ud fra et konkurrence- og kundehensyn bør betegnes som kernekompetencer, og der igangsættes høringer og andet analysearbejde med henblik på kortlægning af eksisterende virksomheder, institutioner og forskningscentre, som råder over og i givet fald vil kunne levere de forskellige kernekompetencer. Endeligt lægges der op til sparring med ledergruppen via en præsentation af projektgruppens arbejdsresultater.

Ad 5) I den femte analysefase er det projektgruppens opgave at klarlægge kravene til både den fremtidige organisationsstruktur og fremtidige lederstil, som på effektiv måde skal kunne understøtte realiseringen af de forretningsidéer og forretningskoncepter, som blev udviklet og beskrevet i

---

<sup>16</sup> Det er ikke en forudsætning, at den pågældende virksomhed skal eje ressourcerne selv. De skal blot være til rådighed og dermed under kontrol af virksomheden fx gennem samarbejde med andre virksomheder, offentlige institutioner og/eller potentielle kunder. Det kan dog være hensigtsmæssigt at skelne mellem ressourcer, som ligger til grund for henholdsvis kernekompetencer, tværgående kompetencer og støttekompetencer, idet kernekompetencer set ud fra et konkurrencemæssigt synspunkt principielt altid bør beherskes totalt af den pågældende virksomhed.

de foregående analysefaser. I den her anvendte betydning er begrebet "organisation" et udtryk for "en social enhed der er bevidst konstrueret for at opfylde specifikke forretningsformål". Etablering, vedligeholdelse og udvikling af en organisation er således ikke et mål i sig selv, men et middel til at opnå forretningsmæssig succes. Begrebet "lederstil" er tilsvarende et udtryk for "de værdier og den lederadfærd som dominerer den enkelte virksomheds ledelsessystem". Udøvelse af ledelse implicerer et arbejde med "energier", hvorefter organisationsform og lederstil skal gøre det muligt at flytte "energier" derhen, hvor de under de givne betingelser bedst lader sig udnytte til løsning af forskellige ledelsesopgaver. Man bør være opmærksom på, at kvalificerede nøglemedarbejdere af den type, som den pågældende virksomhed sandsynligvis har og får brug for, vil være en mangelvare i fremtiden og derfor bør tiltrækkes ved hjælp af en virksomhedskultur med gode personlige udfordringer og udviklingsmuligheder. Det er i den forbindelse vigtigt, at organisationens belønningssystem (herunder løn, frynsegoder og frihedsgrader) er indrettet på en måde, som virker fremmende for konkurrenceevnen og rekrutteringsmulighederne, og således f.eks. ikke giver anledning til uhensigtsmæssig sub-optimering og afdelings-/personegoisme. Da effektiv ledelse og evnen til samarbejde vil udgøre en vigtig konkurrenceparameter på fremtidens internationale marked, bør evnen til at arbejde i teams på tværs af forskellige faggrænser, funktionsområder og virksomhedsgrænser have høj prioritet ved opstilling af krav til den fremtidige organisationsform og lederstil. Det er væsentligt, at der ikke tages udgangspunkt i den eksisterende organisationsstruktur og lederstil – ej heller tages udgangspunkt i en eller flere af de kendte formaliserede organisationsformer. Klarlæg i stedet indledningsvis de krav og egenskaber som den fremtidige organisation skal kunne opfylde, evt. kombineret med en beskrivelse af eventuelle faldgrupper. Det kan være hensigtsmæssigt at lægge vægt på krav og egenskaber som fleksibilitet, mobilitet, kreativitet, enkelthed og træfsikkerhed. Der bør foretages en beskrivelse af den anbefalede organisationsstruktur i diagramform med angivelsen af relationerne mellem organisationsstrukturens forskellige organisatoriske enheder, ligesom de vigtigste elementer (værdier og adfærd) i den lederstil, der ligger til grund for den anbefalede organisationsforms virkemåde, bør beskrives. Afholdelse af nye høringer vil kunne understøtte projektgruppens forslag, der afslutningsvist præsenteres for ledergruppen med henblik på sparring.

Ad 6) I den afsluttende sjette analysefase skal projektgruppen sammenfatte resultaterne af de foregående fem analysefaser i en rapport indeholdende en

kort sammenhængende beskrivelse af projektgruppens forslag til nye fremtidige forretningsenheder/-områder – herunder en beskrivelse af henholdsvis forretningsidéer (analysefase 1 + 2), forretningskoncepter (analysefase 3) og forretningsorganisation (analysefase 4 + 5). Rapporten skal fastholde udviklingsprocessen og beskrivelsen på et overordnet strategisk niveau med en klar ”rød tråd” i præsentationsformen. Herefter overdrages rapporten til basisorganisationens topledelse, som efter gennemlæsning af materialet indkalder egne medlemmer (incl. medlemmer af ad-hoc organisationens ledergruppe), projektleder, projektgrupper og repræsentanter for den faglige støttegruppe til et afsluttende fællesmøde, hvor hovedkonklusioner og kritiske faktorer i projektgruppens rapport diskuteres; eventuelle kursusbeviser uddeles; og ad-hoc organisationen nedlægges formelt.

Via opøvelsen af evnen til at gennemføre eksterne høringer har den pågældende virksomhed fået skabt grundlaget for etablering af et strategisk Real-Time overvågningssystem. Normalt vælger topledelsen at give projektlederen og to centrale projektdeltagere ansvaret for udvikling og igangsætning af virksomhedens RTO-system, der efterfølgende forventes kørende i en given årrække.

### 8.2.3. Strategisk ledelsesgrundlag

På baggrund af projektgruppens rapport er det videre forløb afhængigt af topledelsens udarbejdelse af en mere konkret strategiplan, som skal ligge til grund for virksomhedens udvikling over de næste tre til fem år. Det er med andre ord virksomhedens strategiske ledelsesgrundlag, der skal afdækkes. I tråd med Collins & Porras (1994) bør det strategiske ledelsesgrundlag omfatte både (1) en strategisk kerneideologi, (2) en strategisk hensigtserklæring og (3) en strategisk handlingsplan, jf. nederste højre hjørne af figur 6.

Collins & Porras (1994) definerer **kerneideologi** som en vedvarende virksomhedsidentitet, der i forskellige udformninger overlever produkt-/markedszykler, teknologiske gennembrud, organisationsændringer, udskift af topledere, ejerskift mv.. Set i forhold til de tre forskellige hovedtyper af ledelsesenergier (produktivitet, fleksibilitet og fornyelse) udgør den strategiske kerneideologi på denne måde ledelsessystemets stabiliserende dimension. I den emergente strategiske ledelsesmodel anbefales det, at kerneideologien beskrives og kommunikeres i en form, der betoner henholdsvis et indadvendt kompetenceperspektiv og et udadvendt markedsperspektiv, hvor kompetenceperspektivet afgrænser og betoner

virksomhedens faglighed, professionelle identitet, integritet og værdighed; medens markedsperspektivet afgrænser og betoner den type langsigtede opgaver (behovsområder) i samfundet, som kompetencen sættes ind på at løse.

Den strategiske **hensigtserklæring** fremtræder i den emergente strategiske ledelsesmodel som resultatet af topledelsens stillingtagen til bl.a. projektgruppernes sammenfattende rapport vurderet i et helhedssyn, der udover at tilgodese behovet for nyudvikling også omfatter behovet for videreførelse og eventuelt rationalisering af aktiviteterne i den eksisterende organisationsstruktur. Når det i den emergente strategiske ledelsesmodel er valgt at koncentrere den strategiske hensigtserklæring omkring synliggørelse og konkretisering af de nye forretningsområder, er det som tidligere antydnet ud fra et ønske om at markere overgangen fra et udbudsorienteret, ”Cash-Cow”-fokuseret virksomhedssyn til et markedsorienteret, ”Star”-fokuseret virksomhedssyn. Eller populært sagt, ændre virksomheden fra i strategisk øjemed at være ”baghjulstrukken” til at være ”forhjulstrukken”. Det kan være en fordel at udtrykke virksomhedens strategiske hensigtserklæring i billedform, dvs. ved at virksomheden ”tegner” et mentalt billede af virksomhedens fremtidige fremtræden på det kerneideologiske marked med en tidshorisont på 3-5 år. I et givent emergent projekt understøttes billedsproget af de centrale og uddybende erklæringer vedrørende den fremtidige virksomheds forretningsidéer, forretningskoncepter og forretningsorganisation, som netop blev belyst i et perspektiv, der betoner de nye forretningsområder.

Den strategiske **handlingsplan** indeholder en systematisk beskrivelse og organisering af de udviklingsaktiviteter, der skal iværksættes for at realisere ledelsens strategiske hensigtserklæring. I den emergente strategiske ledelsesmodel er grundlaget for fastlæggelse af indholdet i den strategiske handlingsplan tilvejebragt ved anvendelse af det såkaldte ”backcasting-princip”, der bredt formuleret rummer en metode til tilbageregning af nutidens konsekvenser af en ønsket fremtidig markedssituation. Betegnelsen backcasting er således et udtryk for en tankegang, hvorefter et udviklingsmål tilbageregnes til den pågældende virksomheds nutidige situation med det formål at vurdere og fastlægge forløbet af overgangen til den fremtidige virksomhedssituation. Set i et udviklingsperspektiv indebærer anvendelsen af metoden den fordel, at den nutidige situation kan beskrives og vurderes på den fremtidige situations betingelser og ikke omvendt. I den emergente strategiske ledelsesmodel er backcasting på denne måde et udtryk for den fremgangsmåde, hvor

virksomhedens fremtidige forretnings- og organisationsstruktur, som den fremgår af indholdet i den strategiske hensigtserklæring, sammenlignes med de dominerende træk ved den eksisterende forretnings- og organisationsstruktur. Forskellen – eller gabet – mellem de to beskrivelsesresultater er et udtryk for den udviklingsmæssige udfordring, som virksomhedens ledelse står overfor i forbindelse med udvikling, implementering og integrering af de nye forretningsenheder i henholdsvis virksomhedens nuværende basisorganisation og den eksisterende markedsstruktur. I den emergente strategiske ledelsesmodel foretages sammenligningen på et overordnet strategisk konceptniveau med markering af markedsprofil, kundeprofil, produktprofil, kompetenceprofil og organisationsprofil. Implementering af de nye forretningsenheder består herefter i princippet blot i at udfylde gabet mellem den nuværende og fremtidige forretningsprofil. Praktiske erfaringer viser imidlertid, at det uanset valg af udviklingsmodel er en vanskelig og kompliceret ledelsesopgave at implementere nye forretningsenheder i en eksisterende virksomhedsstruktur/-kultur.

### ***8.3. Resultatet af den emergente strategiske ledelsesmodel***

Efter anvendelsen af den emergente strategiske ledelsesmodel befinder den pågældende virksomheds topledelse sig forhåbentligt i en situation, hvor man har fået det strategiske ledelsesarbejde styrket, fordi man bl.a. har fået opdateret og udbygget ledelsens strategiske informations- og beslutningsgrundlag; man har fået uddannet en række kvalificerede lederemner og forandringsagenter, der er fortrolige med systematik og problematik ifm. strategisk forretningsudvikling; man har gennem opøvelsen af evnen til at gennemføre eksterne høringer fået skabt grundlaget for det fremadrettede strategiske Real-Time overvågningssystem; og man har fået skabt klarhed over en række emner, der relaterer sig til virksomhedens forretningsgrundlag – nærmere bestemt forretningsgrundlagets grundlæggende logik. Tidsforbruget har formentlig været mellem otte og tolv uger, forudsat at projektgruppen har kunnet afsætte to-tre ugentlige arbejdsdage til arbejdet i den emergente ad-hoc organisation.

Den emergente strategiske ledelsesmodel er i dag et sjældent eksempel på en strategisk udviklingsmodel med et emergent procesforløb. Med et tydeligt fingeraftryk af de særlige forhold, der karakteriserer den skandinaviske holdning til udøvelse af ledelse, fremtræder modellen som et alternativ til den amerikaniserede lederstil, der præger mange af de store internationale virksomheder og managementskoler. Vi mener ikke, at



emergent strategiske ledelse og anvendelsen af den emergente strategiske ledelsesmodel til enhver tid er vejen frem, men det er helt klart, at under turbulente erhvervsbetingelser kommer praktiseringen af strategisk planlægning og herunder anvendelsen af normative værktøjer til kort, og virksomhedsledelsen må se sig om efter en måde at supplere varetagelsen af den daglige drift. Her bliver emergent strategisk ledelse – med den emergente strategiske ledelsesmodel som understøtter – selv sagt et yderst attraktivt supplement, fordi eksistensen af den turbulens, som opleves med overgangen fra industri til viden- og konkurrencesamfund, udnyttes strategisk uden at influere negativt på det bestående driftssystem i organisationen.

## **9. Konklusion**

Med udgangspunkt i udvalgte virksomheders erhvervsbetingelser blev der argumenteret for, at forudsætningerne for traditionel strategisk planlægning ikke kan opfyldes i turbulente omgivelser, hvorfor der under sådanne betingelser kræves fleksible virksomheder, der kan tage højde for usikkerhed og pludseligt opståede muligheder og trusler. Med emergent strategisk ledelse kan der skabes sådanne virksomheder, fordi fokus i højere grad er flyttet over på kreativitet, innovation og forretningsudvikling.

Vejen mod den emergente strategiske ledelse blev beskrevet og analyseret, og det blev forklaret, hvordan emergent strategisk ledelse er en trial-and-error proces, hvor man i små skridt forsøger at håndtere organisationens komplekse problemstillinger proaktivt samtidig med, at man arbejder sig i retningen af de mere overordnede strategiske målsætninger. Men dette betyder ikke, at man helt kan smide de traditionelle planlægningsværktøjerne væk – de bør fortsat indgå som væsentlige elementer i den strategiske ledelse, om end flere teoretikere og praktikere efterhånden nærmest har erstattet strategisk planlægning med emergent strategisk ledelse, hvilket der kraftigt blev opponeret imod. En søgning af den ekstreme form for emergens indebærer en passering af den sunde balance, der trods alt bør være mellem strategisk planlægning og emergens. Derfor bliver det i højere grad et spørgsmål om at søge en både-og løsning, hvor man fører emergent strategisk ledelse samtidig og parallelt med den strategiske planlægning, som er nødvendig for at sikre en effektiv daglig drift. Dette kan gøres ved at oprette en separat ad-hoc organisation, der kan udnytte de turbulente erhvervsbetingelser og sætte fokus på kreativitet, innovation og forretningsudvikling, uden at den driftsorienterede basisorganisation negativt generes herved.

Helt konkret blev den emergente strategiske ledelsesmodel foreslået som det værktøj – med et emergente procesforløb – der kan håndtere både-og løsningen. Modellen er udarbejdet på Handelshøjskolen i Århus med baggrund i empirien, og den påpeger netop vigtigheden af en separat ad-hoc organisation, der fungerer parallelt med basisorganisationen, samtidig med at den danner grundlag for et strategisk Real-Time overvågningssystem. Den emergente strategiske ledelsesmodel fungerer i dag som Danmarks strategilaboratoriums, Strategy—**Lab**<sup>®</sup>'s, foretrukne strategiske ledelsesmodel.

Det blev konkluderet, at emergent strategisk ledelse – med den emergente strategiske ledelsesmodel som understøtter – meget vel kan være *vejen frem* i en tid, hvor flere og flere brancher overgår til viden- og konkurrencesamfund med turbulente erhvervsbetingelser til følge.

## Litteratur

Andrews, K. R., *The concept of corporate strategy*, Irwin, 1987

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy – an analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965

Ansoff, H. I., Strategic Issue management, *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 131-148, 1980

Ansoff, H. I., The emerging Paradigm of Strategic Behavior, *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987

Ansoff, H. I. & Heyes, R. L., *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley and Sons., 1976

Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 2. udgave, 1990

Ansoff, H. I. & Stewart, J. M., Strategies for a Technology-Based Business, *Harvard Business Review*, November-December, 1967

Asher, W., *Forecasting: An Appraisal for Policy Makers and Planners*, The Hopkins University Press, 1978

Bass, B. *Organizational decision making*, Irwin, 1983

Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, MIT Press, 1962

Christensen, C. M., *the Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997

Christensen, C. M., & Raynor, M. E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003.

Cohen, M. D; March, J. G. & Olsen, J. P., A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 Issue 1, pp. 1-25, 1972

Collingridge, D., *The Social Control of Technology*, Open University Press, 1980

Collins, J. C. & Porras, J. I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HaperCollings, 1994

Collins, J. C. & Porras, J. I., Building your company's vision, *Harvard Business Review*, September-October, 1996

Cyert, R. M. & March, J. G., *A Behavioral Theory of the firm*, Prentice-Hall, 1963

Daugaard, N. B., *The constraints of the organisation and the environment on strategy making - how do environmental and organisational constraints impact the optimal choice of strategy mode?*, Master's Thesis, Department of Management, Aarhus University, 2003

Day, G. S. & Reibstein, D. J., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, 1997

De Bono, E., *Lateral Thinking: A textbook of creativity*, Ward Lock Educational, 1970

De Bono, E., *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*, Perennial, 1973

De Wit, B. & Meyer, R., *Strategy Synthesis, Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson, 1999

De Wit, B. & Meyer, R., *Strategy: Process, Content, Context – An international perspective*, Thomson, 2004

Dean, J. & Sharfman, M., Procedural rationality in the strategic decision-making process, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 587-610, 1993

Downes, L. & Mui, C. *Unleashing the Killer App – digital strategies for market dominance*, Harvard Business School Press, 2001

Drejer, A. *The Innovative Firm*, (På dansk), Børsens Forlag, 2001

Drejer, A., *Strategic Management and Core Competencies*, Quorum Books, 2002

Drejer, A. & Printz, L, *Luk Op, Nye strategier i en brydningstid*, Jyllands-Postens Erhvervsbogklub, 2004

Dutton, J. E., Understanding strategic agenda building and its implications for managing change, i Pondu. L. R., Boland, J.R. & Thomas, H., *Managing Ambiguity and Change*, New York: John Wiley, 1988

Edwards W., The theory of decision making, *Psychol. Bull.*, 51, pp. 380-417. 1954.

Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J., Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 17-37, 1992

Fredrickson, J. W., The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 445-466, 1984

Fredrickson, J. W. & Mitchell, T. R., Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol 27, pp. 399-423, 1984

Fry, J. N., & Killing, P. J., *Strategic Analysis and Action*, Prentice Hall, 1999

Ghemawat, P., *Commitment: the dynamic of strategy*, Free Press, 1991

Goold, M. & Campbell, A., *Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell Ltd., 1987

Goold, M.; Campbell, A. & Alexander, M., *Corporate-Level Strategy: Creation Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons. Inc., 1994

Grant, R. M, The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 46-64, 1991

Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell 1995

Hamel, G., Killer Strategies That Make Shareholders Rich, *Fortune*, June 23, pp. 22-34, 1997,

Hamel, G. & Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994

Heldey, B., Strategy and Business Portfolio, Long Range Planning, February, 1977

Hertz, D. B. & Thomas, H., Risk Analysis: Important New Tool for Business Planning, I Lamb, R. B.'s *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hill, Englewood Cliffs, N.J., pp. 597-610, 1984

Hogarth, R. & Makridakis, S., Forecasting and Planning: An Evaluation, *Management Science*, vol. 27, nr. 2, February, pp. 115-138, 1981

Jensen, R., *the Dream Society*, Jyllands-Postens Erhvervsbogklub, 1999

Jensen, R., the Dream Society II, [www.One2speak.dk](http://www.One2speak.dk), 2001

Johnson, G. & Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Fokus på strategier*, Børsen, 2002

Kunde, J. , *Corporate Religion – vejen til en stærk virksomhed*, Børsen, 1999

Lindblom, C. E., The science of "muddling through", *Public Administration Review*, Vol. 19 Issue 2, pp. 79-88, 1959

Lindblom, C. E., Still Muddling, not yet through, *Public Administration Review*, November/December, pp. 517-526, 1979

Lorange, P., *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980

Lorange, P., *Implementation of Strategic Planning*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1982

Lorange, P. & Vancil, R. F., *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1977

Lynch, R., *Corporate Strategy*, 3. udgave, Pitman 2003

Markides, C., *All the Right Moves. A Guide to crafting breakthrough strategy*, Harvard Business School Press, 2000

Makridakis, S., *Forecasting, Planning and Strategy for the 21<sup>st</sup> Century*, Free Press, 1990

March, J. G., *Ledelse i en Verden Beriget med Usikkerhed*, Samfundsvidenskaberne, 1994

March, J. G. & J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget Bergen, 1976

March, J. G. & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley & Sons, 1958

Marx, T., Removing the obstacles to effective planning, *Long Range Planning*, August, 1991

Mason, R. O. & Mitroff, I. I., *Challenging strategic planning assumptions*, Wiley, 1981

Miller, D., Strategy making and structure Analysis and implications for performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 7-32, 1987

Mintzberg, H., Patterns in Strategy Formulation, *Management Science*, vol. 9, no. 24, 1978

Mintzberg, H., *Structure In Five – Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 1983

Mintzberg, H., Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, 1987a, pp. 402-420

Mintzberg, H., The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, *California Management Review*, Fall 1987b, pp. 11-24

Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989

Mintzberg, H., *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, 1994

Mintzberg, H. et al., The structure of 'unstructured' decision processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 246-275, 1976

Mintzberg, H., et al., *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, 1998

Mintzberg, H. & McHugh, A., Strategy Formation in an Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 160-197, 1985,

Mintzberg, H. & Quinn, J. B., *The strategy process, concepts, contexts, cases*, 2. Udgave, Prentice Hall, 1992

Mintzberg, H. & Waters, J. A., Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 465-499, 1982

Papadakis, V. M. et al., Strategic decision-making processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 115-147, 1998

Porter, E. M., *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 1980

Porter, M. E., What is strategy, *Harvard Business Review*, Nov.- Dec., Vol. 17, pp. 33-47, 1996

Poulsen, Per Thygesen, *Lederens nye dagsorden – Virksomhed handler om Mennesker og Værdier*, Børsen, 2002

Procter, A. R., Scenario Planning: A discipline for dealing with uncertainty, *FutureViews.net*, 2001

Quinn, J. B., Strategic goals: Process and politics, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 21-37, 1977

Quinn, J. B., Strategic Change: logical Incrementalism, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-21, 1978

Quinn, J. B., *Strategies for change: logical incrementalism*, Irwin, 1980a

Quinn, J. B., Managing Strategic Change, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 3-20, 1980b



Quinn, J. B., Managing strategies Incrementally, *the international journal of Management Science*, pp. 613-627, 1982

Rappaport, A., *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York: Free Press, 1986

Saloner, R. et al., *Strategic Management*, Wiley & Sons, 2001

Schwenk, C., The cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp. 41-55, 1988

Schwenk, C & Thomas, H., Formulating the mess: the role of decision and problem formulation, *Omega: The International Journal of Management Science*, vol. 11, no. 3, pp. 239-252, 1983

Selznick, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanton, 1957

Simon, H. A., *Administrative Behaviour*, Wiley, 1957

Slovic, P.; Fischhoff, B. & Lichtenstein, S., Behavioral decision theory, *Annu. Rev. Psychol.*, 28, pp. 1-39, 1977.

Stacey, R. D., *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Pitman publishing, 2. udgave, 1996

Steiner, G. A., *Top Management Planning*, Collier-Macmillan Canada, Ltd. 1969

Steiner, G. A., *Strategic Planning – What every manager must know*, The Free Press, 1979

Taylor, F., *Scientific Management*, Harper Brothers, 1911

White, H. C., Where do markets come from?, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, pp. 517-47, 1981

Wrapp, H. E., Good managers don't make policy decisions, *Harvard Business Review*, September-October, pp 91-99, 1967

Wright et. al., *Strategic Management – Text and Cases*, Allyn and Bacon, 1992