

02 Strategisk ledelse

Konstruktivismens bidrag til moderne strategisk ledelse



JESPER OLSEN

Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2014 ©
Redaktionel bearbejdelse: André B. Nielsen

INDLEDNING

Formålet med denne artikel er at udvide vores forståelse af strategi og strategisk ledelse ved at anvende konstruktivisme som et supplerende paradigme for derved at kvalificere det samlede arbejde med strategisk ledelse. Ved at udfordre de klassiske strategimodeller med den konstruktivistiske værktøjskasse, er det min klare opfattelse at strategiarbejdet kan kvalificeres betydeligt.

Jeg vil med artiklen først synliggøre den typiske positivistiske tilgang til strategisk ledelse, for derefter bl.a. med begreberne sensemaking og systemisk ledelse at introducere, diskutere og kvalificere konstruktivismens bidrag til denne kontekst. Igennem artiklen viser jeg, at inddragelsen af en konstruktivistisk tilgang som supplement til positivismen, vil betyde et kvalitetsmæssigt løft i arbejdet med strategisk ledelse. Min hensigt med artiklen er

med andre ord, at en multiparadigmatisk tilgang og opfattelse af strategisk ledelse er en del af at forstå strategisk ledelse i en postmoderne sammenhæng.

EN INTRODUKTION

- paradigmemæssige betragtninger

Omfanget af strategianalyser, strategiformuleringer og strategimplementeringer - kort sagt strategisk ledelse - er enorm set ud fra en traditionel funktionalistisk opfattelse og tilgang. Det dominerende paradigme er her det positivistiske paradigme, repræsenteret af bl.a. Michael Porter med sine forskellige positionerings og konkurrencemodeller (Porter 2008), Igor Ansoff med sine vækstmatricer "Corporate Strategy" (Ansoff 1987) og ikke mindst Boston Consultancy Group med sin såkaldte Boston Model (Lochridge 1981) i et proklameret objektiv givet og logisk rationelt begribeligt marked. Alle er de helt centrale og kendte modeller i et traditionelt funktionalistisk og positivistisk strategiparadigme, hvor der med funktionalisme er fokus på systemerne og deres indbyrdes sammenhæng, f.eks. opgaver, struktur, aktører, teknologi, og som det kendes i Leavitts model (Elting 2009).

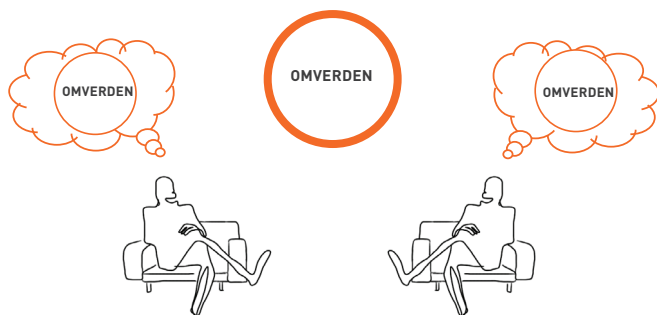


Illustration af den positivistiske anskuelse af omverdenen som noget givent

Kernen i det positivistiske strategiparadigme er, at omverdenen er noget givent og noget, der via systematisk empirisk dataindsamling kan analyseres og begribes objektivt og uafhængigt af deltagerne i strategiprocesen (Andersen 1990).

For de teoretikere som beskæftiger sig med konkurrencemodellerne, f.eks. Mintzberg og deres fortalere og de forskellige skoler, der her er præsenteret, gælder det om objektivt og kognitivt at kunne begribe denne omverden ved at indsamle så mange valide og relevante data som muligt til at kunne analysere, formulere og implementere den bedste og mest hensigtsmæssige strategi (Mintzberg 1998). Markedet beskrives her som en given størrelse, der er ens for alle og med en forståelse af en konkurrencesituation, som er objektiv givet. Strategi bliver i det funktionelle positivistiske paradigme til et spørgsmål om, at organisationen må tilpasse sig dette objektive begribelige marked på bedste vis for at få succes. Kernen i f.eks. Michael Porters ræsonnement er, at konkurrencesituationen i et bestemt marked kan begribes ved hjælp af indsamling af data og af de organisationer - som ved hjælp af objektive korrekte observationer og tolkninger af disse markedsforhold - vil kunne udvikle de bedste konkurrencemæssige fordele (Porter 1980).

POSITIVISMEN OVERFOR SENSEMAKING

Organisationens omgivelser som objektivt givne, samt med dataindsamling, bearbejdelse og tolkning uafhængig af de impliceredes position, relationer og konkrete kontekst i strategiprocesen, er blevet kraftigt udfordret af Karl Weick, som er af den opfattelse at en organisations omgivelser er en mental konstruktion (Weick 2001).

Der findes så mange såkaldte data, at der nødvendigvis må finde en selektion sted. Hvad man vælger at fokusere på, og dermed samtidig at udelade, er et forhold som Karl Weick er optaget af. Mere konkret hvordan organisationer tolker deres omgivelser, samt hvordan omgivelserne forstås som konstruktioner, og data reelt som fortolkninger. Karl Weick er dermed en central figur til udvikling af meningsdannelsesbegrebet, det såkaldte sensemakingprincip.

Sensemaking er en særlig konstruktivistisk retning, som er optaget af, hvordan organisationer tolker, indsamler og bearbejder sine forestillinger om omgivelserne og organisationernes styrker, svagheder og konkurrencemæssige position ved det såkaldte enactment, selection og retention princip, som netop omhandler, hvordan organisationer og deltagere indsamler, udvælger og fortolker forhold i omverdenen og faktorer af betydning i organisationen for strategiprocesen ud fra aktørernes forforståelse og tolkningen af det, der giver mening for den enkelte (Weick 2001).

Weick er bl.a. optaget af det han kalder den retrospektive meningsdannelse, som er om organisationens evne til at skabe mening på organisationsniveau, på afdelingsniveau og for den enkelte medarbejder. Sensemaking er rettet mod det plausible, og det der skaber identitet på alle niveauer i organisationen, og dermed det der skaber sammenhæng og sikrer involvering i strategiprocesen. Ledelsen kan forklare og præcisere forventninger, men hvis ikke medarbejderne føler sig involveret i strategiarbejdet og føler det giver mening, vil de reelt ikke involvere sig.

Karl Weick skriver, at strategiplanen ret beset ikke siger meget om fremtiden, men kun er et forsøg på skabe mening for de fremtidige handlinger ved hjælp af fortidens erfaringer. Ingen kan forudsige fremtiden, siger Karl Weick. Man kan kun begrebsliggøre de valg virksomheden historisk og indtil nu har taget. Ret kætterisk og tankevækkende, ja direkte provokerende i forhold til de traditionelle strategiske teoretikere, må man sige. I det traditionelle paradigme ses organisationerne som værende isoleret fra omverdenen, hvilket er en forståelse, der bl.a. er blevet udfordret af Karl Weick med konceptet om løst koblede systemer og diskussionen omkring sondringen mellem åbne og lukkede systemer (Mejlby 2003).

Personligt er jeg optaget af, hvordan det f.eks. kan være at en gruppe private virksomheder af samme størrelser, der har opereret på samme marked i en given branche med tilnærmelsesvist samme konkurrencesituation, og med nogenlunde de samme interne ressourcer, kompetencer osv., har kunnet formulere strategiske analyser og udarbejde strategier, som ofte er meget forskellige. Porter vil højst sandsynligt, med sit funktionalistiske positivistiske paradigme hævde, at det er fordi virksomhederne ikke har formået at indsamle de korrekte data fra markedet, og derfor ikke har magtet at analysere og begribe dette marked korrekt (Porter 1980).

Karl Weick vil med afsæt i sit særlige konstruktivistiske paradigme med sensemaking sige, at det skyldes, at omgivelserne ikke er objektive men mentale konstruktioner. At omgivelserne er enactede, og at tolkningen af markedet, af data, er en meningskonstruktion (Weick 2001), og derfor vil to virksomheder med samme udgangspunkt meget let kunne få udarbejdet to forskellige strategier, som resultat af den meningskabende strategiproces har forløbet forskelligt i de to virksomheder.

Men ikke kun i strategianalysen og strategiformuleringen står de to omtalte teoretiske strategiparadigmer overfor hinanden. Det gælder også i selve strategiimplementeringen. Jeg har også gennem årene reflekteret over, hvordan eksempelvis to konkurrerende virksomheder af

samme størrelse og på samme marked med nogenlunde samme ressourcer og kompetencer og med samme strategi i selve strategiimplementeringen, har truffet vidt forskellige løbende beslutninger i selve udførelsen af strategien, både i et stabilt og mere dynamisk foranderligt marked (Radich 2004, Lynch 1997).

Porter vil her igen mest sandsynligt hævde, at det skyldes, at virksomheden ikke har formået at handle korrekt på de indhentede data, mens Karl Weick vil hævde, at det skyldes, at planen mere er et symbol, der samler energi og fokus (Weick 2001), og at strategiimplementeringsprocessen er en meningskabelsesproces, hvor virksomheden løbende forsøger at skabe sin identitet i forhold til markedet og løbende interagerer meningsfyldt i sin egen selvopfattelse ved løbende anvendelse af enactment, selection og retention principperne. Er markedet dynamisk - ja direkte turbulent - stiller det virksomheden overfor en række særlige vilkår kaldet emergent strategisk ledelse, som naturligvis er en udfordring ikke alene for den positivistiske strategiskole, men også for den konstruktivistiske ditto (Radich 2004).

Fordelen ved at supplere traditionel strategitænkning ligger helt centralt også i den konstruktivistiske handlingsdimension, hvor meningsdannelsen omkring virksomhedens omgivelser og egen identitet reflektivt kan omsættes til fornyet og mere kritiske valg af strategiske initiativer.

Ud over Karl Weick er der som tidligere nævnt skrevet forbløffende lidt om strategi i et konstruktivistisk paradigme. Hans Skytte skrev i 2008 en doktordisputats på den daværende Handelshøjskole i Aarhus om den danske fødevarerbranche og om hvordan bl.a. Danish Crown opfattede sig selv og agerede på sin fortolkning af markedet som en konstrueret virkelighed. (Skytte 2008)

Danish Crowns direktion indgik aktiv i processen omkring den 600 sider lange disputats, fordi direktionen dels var interesseret i at klarlægge blinde pletter i deres strategiarbejde, og dels fordi de var interesseret i at forstå deres konkurrenter, deres kunder og andre relevante interes-

senter bedre. Danish Crowns Direktion indgik i dette samarbejde for netop at kunne kvalificere den samlede ledergruppe til at kunne arbejde med strategi ved at inddrage et andet og nyt paradigme end det positivistiske og funktionalistiske paradigme, som organisationen helt entydigt og enstrengt hidtil havde forfulgt.

SYSTEMISK LEDELSE I STRATEGIPROCESSEN

En diskussion af områder og elementer i strategi kan efter min bedste overbevisning blive mærkbar kvalificeret både i strategianalysen, formuleringen og i strategiimplementeringen ved at inddrage andre teoretiske positioner, end det funktionelle positivistiske. Det kan bidrage til mere kvalificerede valg ved indsigt i egen praksis og beslutningsprocesser ved brug af f.eks. position, relation og kontekst begreberne fra den systemiske teori (Gergen 2005, Hornstrup 2010).

Det handler om - i strategiprocesen - at kunne reflektere over den position virksomheden har valgt at indtage i forhold til markedet, samt det at være bevidst om, at der er forskellige positioner, virksomheden kan vælge at indtage og være bevidst om valget.

En position kunne være virksomhedens fremtid om 3 eller 5 år. Det kunne også være en position i forhold til nye markeder eller nye produkter. Helt overordnet set kunne det også være i forhold til kerneydelser, kernekompetencer eller konkurrenterne. Det være sig at være bevidst om, at der er valgt én position, men at der kunne vælges andre positioner.

I forholdet til det systemiske ræsonnement: Position - Relation - Kontekst, kunne det være interessant f.eks. at fokusere på relationerne. Hvad er det for relationer virksomheden har internt såvel som eksternt. Det kunne være netværk, samarbejdsrelationer, strategiske alliancer m.v., og ikke mindst hvad er konteksten?: Nye markeder, nye produkter krav om indtjening, en brændende platform omkring ny teknologi eller kamp om økonomisk overlevelse.

Begreberne Position, Relation og Kontekst fra den sy-

stemiske skole kunne med stor fordel anvendes i strategiarbejdet. Et andet systemisk ræsonnement er lederens tre udsigtsposter: Produktionens -, Refleksionens - og Æstetikens domæne som også kunne kvalificere strategiprocesen ved ikke kun at være resultat, men også procesorienteret i strategianalysen og i udarbejdelsen af strategien (Hornstrup 2010).

Mig bekendt er det pionerarbejde at påbegynde en sådan diskussion og proces. Den systemiske skole fra terapiens verden har haft overordentlig succes i feltet "ledelse af medarbejdere" men er relativt uopdyrket, når vi taler organisationsudvikling, forandringsledelse og i dette tilfælde strategisk ledelse. Så her er et felt, der efter min viden er rimeligt jomfrueligt og uopdyrket, og hvor forskning og analyse, samt skrivning af videnskabelige artikler og ikke mindst lærebøger er helt oplagt. Ikke mindst hvad angår lærebøger som et systemisk supplement til de hundredvis af lærebøger i et funktionelt positivisme, vil være givtigt og udvikle studerende, konsulenter og praktikere i strategisk ledelse.

KONSTRUKTIVISME

- ontologiske og epistemologiske betragtninger

Ontologisk skal i det følgende forstås, som læren om det der er, det værende. Synet på det faktisk eksisterende er i et konstruktivistisk syn på strategi, himmelvidt fra et positivistisk syn, hvad angår de grundlæggende antagelser.

Konstruktivismen vil i en analyse af omgivelserne lægge vægt på, at disse ikke er fysiske størrelser, som lader sig forklare alene via indsamling og systematiske videnskabelig fortolkning, men netop, som før beskrevet, lægge vægt på, at omgivelserne er en social konstruktion, og koblingen mellem strategiforståelse og omverden er en mental meningsdannende proces.

Epistemologien som erkendelsesfilosofi er optaget af, hvor erkendelse stammer fra og hvad erkendelse er baseret på, hvilket også får afgørende implikationer for det strategiske arbejde. Hvor positivismen i vores kontekst vil hævde, at de gængse strategimodeller samt te-

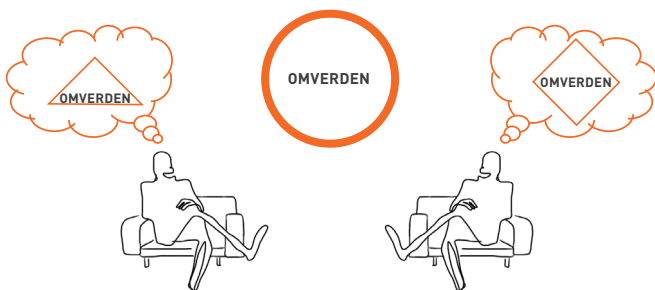


Illustration af den konstruktivistiske anskuelse af omverden som en mental konstruktion

ori og viden om strategi, er objektivt og uafhængig af de strategiske aktører, vil konstruktivisterne sige, at al teori, koncepter, modeller og viden er mentale konstruktioner, og konstruktionisterne vil yderligere have fokus på den sociale dynamik og sproglig interaktion og dermed relationerne i strategiarbejdet. I både den konstruktivistiske og -tionistiske teoriretning vil f.eks. både Porter, Ansoff og Bostonmodellen med deres objektivitet blive kraftigt udfordret omkring det faktum, at der skulle være knyttet objektiv viden omkring konkurrencemodellernes anvendelser.

Hvor der i klassisk konstruktivisme lægges vægt på, hvordan selve strukturen omkring, i vores tilfælde, den enkelte aktør i strategiarbejdet bestemmer den strategiske aktørs forforståelse og mentale processer, og ud fra det forsøger at agere meningsfyldt i strategiprocesen, vil man i konstruktionisme og i vores kontekst her have fokus på det interaktionelle - altså relationerne - mellem deltagerne i strategiprocesen. Hvor konstruktivisme har fokus på, hvad der skabes ud fra systemet, ser -tionisme på, hvordan vi skaber systemerne i fællesskab, og hvordan dette fællesskab er med til at skabe os selv.

Helt centralt for anvendelse af -tionisme i strategiarbejdet er den sproglige og italesættende proces. Altså det forhold at den ene aktør i strategiarbejdet kobler sig på de andre aktører via sproget, men at der ikke kan opbygges en "fælles virkelighed". Der kan kun elimineres grader af misforståelser. Der vil således ikke kunne samskabes en

fælles forstået og fortolket strategiplan efter den social-konstruktionistiske teoriretning. Der vil kun blive tale om, via aktiv kommunikation, at eliminere de største misforståelser (Luhmann 200). En ret interessant og provokerende teori i forhold til det funktionalistiske positivistiske paradigme.

KRITIK AF TRADITIONEL POSITIVISTISK STRATEGIARBEJDE

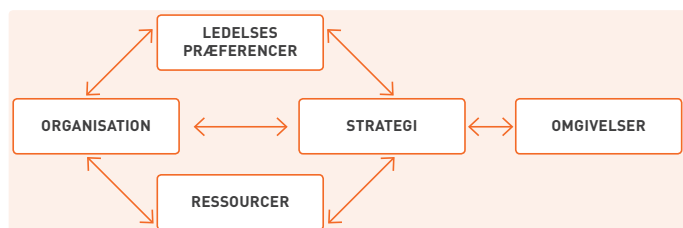
Strategisk ledelse omhandler kort fortalt, og noget forenklet, om organisationens bestræbelser på at nå sine mål, samt de handlinger dette må afføde. Efter min mening et klassisk udsagn i strategisk ledelse.

En klassiker verden over, som diplom- og MBA studerende bliver undervist i er Richard Lynch: "Corporate Strategy":

"Strategy is concerned with an organisation's basic direction for the future, its ambitions, its resources and how it interacts with the market in which it operates"... "In essence the main objective of strategy is to add value to the organization" (Lynch 1997).

Disse to sætninger udtrykker efter min mening den helt klassiske forståelse, at strategi udtrykker virksomhedens bestræbelser for en organisatorisk retning i et samspil med omgivelserne, og hvor omgivelserne langt hen ad vejen forstås som et marked. Formålet med en virksomhedsstrategi er således, som det udtrykkes hos Lynch, at udarbejde en plan for, hvordan der kan skabes værdi for organisationen ved hjælp af strategiarbejdet. Igen et klassisk udsagn i strategisk ledelse. Ikke et sted i bogens små 800 sider omtales, diskuteres eller analyseres strategi på andre måder end i et funktionelt positivistisk paradigme. Bogen fremlægger ikke sine paradigmemæssige teoretiske præmisser i sine diskussioner om forståelse af omverdenen, organisationen, ledelsen, menneskene heri og andre ressourcer.

En anden klassiker i strategi er Fry & Killings "Strategic Analysis and Action" med sin berømte Diamond-E Model. Modellen er en funktionalistisk tilgang til det at arbejde med strategisk analyse og strategiformuleringen på den



Fry & Killing Diamond-E model, frit oversat fra (Fry & Killing 1986)

ene side med fokus på organisationens omverden og på den anden side organisationen (struktur, kultur og processer), virksomhedens ressourcer og ledelsesvalg. Ræsonnementet og logikken i modellen er at finde en hensigtsmæssig balance mellem på den ene side organisationen, organisationens ressourcer og ledelsespræferencerne og på den anden side organisationens omverden. Selv ikke en nærlæsning løfter sløret for, hvordan forfatterne teoretisk begriber omgivelser, ressourcerne, organisationens struktur, kultur og processer og ledelsespræferencer. Disse områder bliver kun analyseret på funktionalismens præmisser. Det kunne ellers være relevant at diskutere organisationens omgivelser ud fra f.eks. sensemaking perspektivet, ligesom organisationskulturen kunne have været præsenteret og diskuteret også i et konstruktivistisk perspektiv.

Ser vi på ressourcerne er der ikke noget givet, som kan vejes og måles, som det enstrengt forudsættes i det positivistiske paradigme. Fry & Killing operationaliserer ressourcebegrebet og bryder det ned til nogle kategorier og opstiller et skema, som lederne og konsulenter bør udfylde i strategiarbejdet. Det drejer sig om marketing, drift, udvikling, økonomi, human ressourcer, omdømme og en kategori, som de betegner øvrige ressourcer. Men diskussionen om, at analysen og forståelsen for disse forhold kan fortolkes i et andet paradigme, og med fokus på f.eks. mentale kognitive fortolkninger mangler fuldstændigt i bogen.

Et andet bærende element i modellen er som før nævnt de såkaldte ledelsespræferencer. Bogen diskuterer

præmisserne; "hensigtsmæssige ledelsesbeslutninger" og "præferencer i et magtperspektiv", hvor organisationer med få magtkonflikter har større mulighed for at formulere mere hensigtsmæssige strategier. Her ses igen et forhold, som med fordel kan blive udfordret kvalificeret med sensemaking og konstruktivisme.

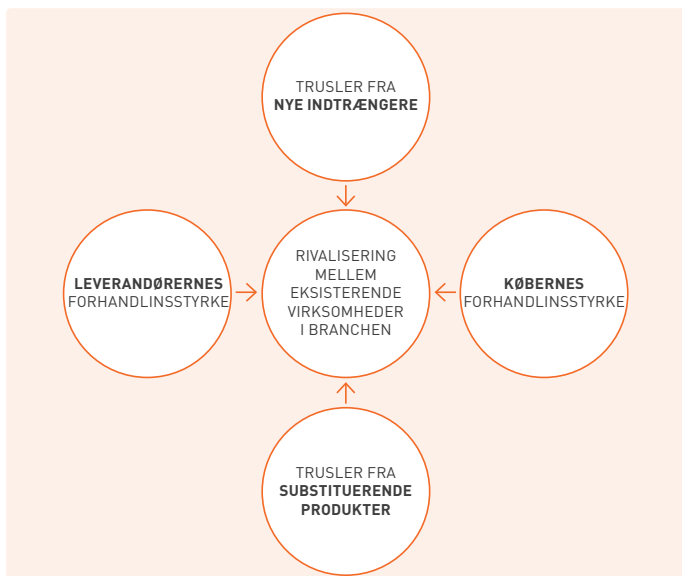
Jeg stiller ikke spørgsmål ved det hensigtsmæssige i at anvende Diamond-E Modellen til den strategiske analyse og i selve strategiformuleringsfasen, men modellen bør anvendes reflekteret og i et multiparadigmatisk perspektiv og ikke kun i et positivistisk funktionelt perspektiv. Vender vi tilbage til det, som Fry & Killing betegner som ledelsespræferencer, vil det være værdifuldt, synes jeg, at udfordre den rationelle tilgang ved, ud over at se det i et magtperspektiv, at se på ledelsespræferencer ud fra en konstruktivistisk og konstruktionistisk synsvinkel samt et systemisk perspektiv og stille sig spørgsmålene:

- hvad er det lederne ser og ikke ser?
- hvorfor har de, de præferencer de har, set ud fra filosofien i autopoiesen?
- hvad er de gældende magtforhold i et konstruktionistisk perspektiv?
- hvad er forståelsen af organisationers identitet, placering, og interaktion med markedet ud fra sensemaking filosofien?

TRE SVÆRVÆGTRE I TRADITIONEL STRATEGI - Porter, Ansoff og Boston Consultant Group

Michael Porter præsenterer i sin meget omtalte strategibog: "Competitive Strategy" den hyppigt anvendte model kendt som "Porter's Five forces". Modellen har fokus på konkurrencesituationen i en bestemt branche, men bruges i praksis også til at beskrive og analysere en enkelt virksomheds position i en given branche eller et afgrænset marked produktmæssigt eller geografisk.

Porter er optaget af styrkeforholdet mellem virksomheden og fire påvirkende faktorer: Købere, Leverandører, Substituerende produkter og Potentielle indtrængende. Porters ræsonnement er, at hvis disse kræfters betydning tolkes



Porters Five Forces, frit oversat fra [Porter 1980]

korrekt ved hjælp af valide data, og uafhængigt af det som konstruktivister og – tionister betegner som præferencer og menneskelige faglige forforståelse og meningsstrukturer, står man i udgangspunktet godt i forhold til senere at kunne udvikle en solid og holdbar konkurrencemæssig god position. (Weick 2001, Gergen 2005)

For Porter er konkurrencesituationen, som før nævnt, nærmest en fysisk størrelse, som kan måles og vejes og strategiformuleringsprocessen bliver et spørgsmål om kognitiv formåen. Samme ræsonnement går igen i Porters såkaldte generiske modeller "Competitive Advantage", hvor virksomheden skal tage stilling til at omkostningsminimere, differentiere produkter eller satse på en ren fokusstrategi. Metoden er rationel analyse i et magtfrit rum, præget af ønsket om data, og hvor alle tilgængelige facts og data om konkurrenter, interne styrker og udfordringer, bør være tilgængelige.

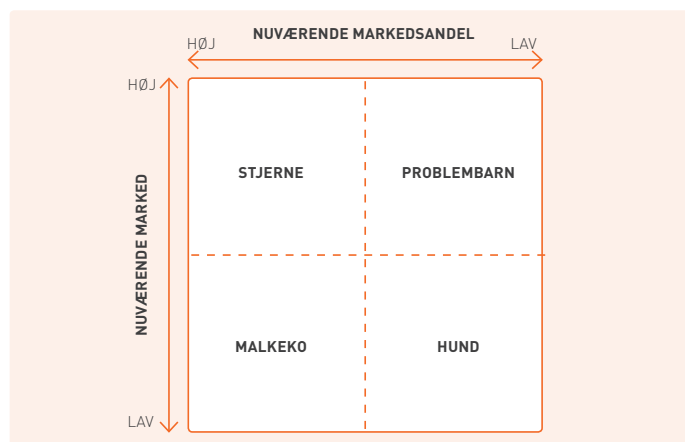
I sine to centrale bøger "Corporate Strategy" og "Strategic Management" udvikler Ansoff denne den såkaldte "Vækstmatrice". Matricen har fokus på produkt/markedrelationen, hvor der kan være tale om nuværende produk-

ter og ydelser eller nye produkter og ydelser, som virksomheden kan satse på. Endvidere er der en markedsdimension i matricen; nuværende og nye markeder. At definere nuværende markeder og ydelser kan nok med rimelighed begribes i et rationelt positivistisk paradigme. Nuværende og nye markeder kan italesættes, og der kan samskabes en vis forståelse i strategigruppen over, hvad nuværende markeder kan dække over. Når det kommer til nye produkter eller ydelser på et eksisterende og et nyt marked, løber man imidlertid helt givet ind i problemer, i et rent positivistisk paradigme. Hvis vi følger modellen om autopoiese fra konstruktionismen, vil hver deltager have svært ved at forstå den andens perspektiv fuldt ud, da vi ifølge denne teori er selvrefererende og lukkede individer og netop refererer indad i dannelsen af meningsstrukturer. Det betyder, at deltagerne i strategianalysen og formuleringen kan have vanskeligheder med at forstå – om overhovedet at forstå – hvad den anden deltager i strategiarbejdet mener med nye produkter og ydelser, da hver enkelt deltager kun via sproget kan forsøge at forstå den anden deltager i strategianalysen og dennes forståelse. (Hornstrup 2010, Gergen 2011).

Hvad taler vi reelt om, når man i en strategigruppe har besluttet sig for nye produkter og ydelser til nye markeder? Dette er - efter min opfattelse - et vigtigt ræsonnement, og jeg kender det fra praksis. En del organisationer, jeg har arbejdet med, har bestemt sig for nye produkter på nye markeder, og når det så kommer til den praktiske strategiimplementering, fortolkes strategien vidt forskelligt fra udviklingschef, produktionschef, økonomichef osv. Som denne teori indikerer: En "fælles forståelse" er en illusion.

Slutteligt vil jeg på næste side omtale og analysere den såkaldte Bostonmatrice udviklet af Boston Consulting Group og blandt andet omtalt hos Richard Lynch i "Corporate Strategy". Matricen har to dimensioner: Nuværende markedsandele, som kan være høje og lave, samt en karakteristik af det nuværende marked som værende med en lav eller høj vækstrate. Det giver anledning til fire strategiske positioner med et givent produkt eller ydelse som

Boston Consultant Group lidt pudsigt betegner: Hund, Problembarn, Stjerne eller Malkeko.



Frit oversat efter (Lynch 1997)

Dimensionen omkring de relative markedsandele lader sig næppe forstå i et positivistisk paradigme. Hvad er en høj markedsandel? Er 5 pct. stort, hvis man er den største udbyder på markedet? Eller skal det over 50 pct. for at det er stort? Når det kommer til at fortolke, om der er tale om lav eller høj vækstrate kan dette forhold efter min opfattelse ikke begribes og fortolkes i et rationelt paradigme. Hvad er høj, og hvad er lav vækstrate? Det er relativt. Lavt i forhold til sidste år? Lavt i forhold til forventningerne? Og hvad med en høj aktuel vækstrate, er den høj lige nu eller hvorfor ikke lav? Konstruerer man en meningsdannelse om, at vækstraten lige nu er høj, er den så høj blot lige nu, og er den stadig det om tre måneder eller om et år.

Det kan være fatalt at samskabe, at konstruere en "sandhed" om noget, der ikke eksisterer om 3 måneder. Et eksempel er finanskrisen med boligboblen, som stadig hænger over os. Alle centrale aktører på det finansielle marked; rådgivere, kreditinstitutioner, banker, pensionskasser, regeringer osv. havde samskabt en "sandhed" om, at markedet var i vækst. Det var det også, men pludselig gik bunden ud af hele kreditvæsenet. En total fallit

for ensidig anvendelse af de rationelle og positivistiske analysemetoder.

KLASSISKE STRATEGISKOLER

- Mintzberg og Whittington

Mintzberg beskriver i sin bog "Strategy Safari", hvad han benævner 10 centrale strategiske retninger eller skoler, hvormed Mintzberg forstår 10 måder at begribe og analysere strategi på; designer, planlægning, positionering, entreprenør, magt, miljø, kognitiv, læring, kultur og konfigurationsskolen. Jeg vil kort gennemgå de 10 skoler og særlig uddybe udvalgte dele.

Designerskolen beskæftiger sig med forsøget på at etablere en kobling mellem de interne funktioner i organisationen og omverdenen. Det vil sige det forhold, som er omdrejningspunktet i den klassiske strategiforståelse, og som også optager Fry & Killing i et funktionalistisk perspektiv og Karl Weick i et sensemaking perspektiv. Hertil kommer *Planlægningsskolen*, som også indskrives i et klassisk perspektiv og ved hjælp af de klassiske faser i strategisk planlægning; strategianalyse, strategiformulering, strategiimplementering og strategievaluering, planlægger organisationens fremtidige strategi.

Positioneringsskolen drejer sig om, hvordan virksomheden positionerer sig på et givet branchebestemt marked f.eks. ved hjælp af Porters-, Ansoffs- og Boston Consultancy Groups modeller. Hertil kommer *Entreprenørskolen*, *Magtskolen* og *Miljøskolen*, som har fokus på igangsætteren, der etablerer en strategiproces. Magtskolen der analyserer strategiformuleringen ud fra et magtperspektiv, og Miljøskolen som har fokus på strategidannelsen, som en reaktiv proces udelukkende som en tilpasning til omgivelserne.

Endeligt har Mintzberg den *Kognitive skole*, *Læringskolen*, *Kulturskolen* og *Konfigurationsskolen*, som jeg i det følgende vil analysere nærmere.

Den kognitive skole lægger vægt på strategiudviklingen som en mental proces. Skolen har fokus på erkend-

else og fortolkninger og de tankemæssige processer hos strategideltagerne. Der tales altså ikke i denne skole om en objektiv ydre verden og logiske rationaler i strategianalysen og -formuleringen. Mintzberg skriver, at denne skole er meget lovende men relativt udviklet.

Om han bl. a. tænker på Karl Weick er selvfølgelig vanskeligt at vide, men det er da korrekt, om Mintzberg tænker sådan, idet Karl Weick er meget generel i sine sensemaking betragtninger i strategiprocesen. Den konstruktivistiske tilgang til strategi er indtil videre meget ringe repræsenteret i den strategiske forskning.

Læringskolen har fokus på strategi som en læringsproces og repræsenterer også et opgør med den lineære tilgang til strategi ved at åbne op for eksperimenter og strategianalyse og formuleringen som en kreativ proces.

Kulturskolen ser på strategiprocesen som en kollektiv proces, som en social interaktion mellem aktørerne i strategianalysen og implementeringen med fokus på overbevisninger, grundantagelser samt relationerne mellem aktørerne i strategianalysen og implementeringen. Her er uden tvivl en skole, hvor konstruktivistiske, konstruktivistiske og systemiske betragtninger vil kunne komme til fuld berettigelse, og hvor Otto Scharmers U-Teori med en samskabelse af en strategisk ny virkelighed med stor fordel vil kunne anvendes i strategiprocesen.

Endeligt har vi, hvad Mintzberg betegner Konfigurations-skolen, som Mintzberg betegner som sin egen skole, og som på bedste vis integrerer alle 9 skoler. Som Mintzberg skriver, kan vi tale om 9 mænd med bind for øjnene, som står ved en elefant. Nogle kan føle snablen og fortolke, hvad det er. Andre kan føle benene, og fortolke hvad det er. Men ingen kan føle hele elefanten. Det bemærkelsesværdige er, at Mintzberg er af den opfattelse, at det giver god mening og tilsyneladende er uproblematisk at mikse flere teoretiske paradigmer i strategiarbejdet.

Jeg mener, Mintzbergs opfattelse er nogle overvejelser værd, men mener som Mintzberg, at det er muligt og vil give værdi samt nye perspektiver på strategiarbejdet, men

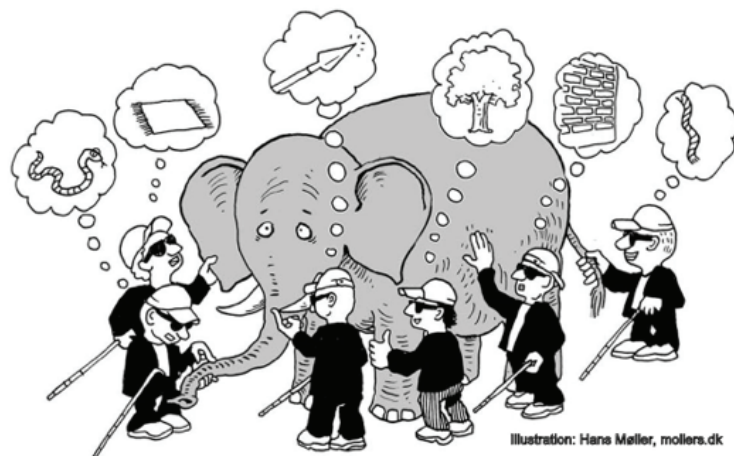


Illustration: Hans Møller, moller.dk

jeg undrer mig samtidig over, at en så stor guru i strategi som Mintzberg i sin bog Strategy Safari, ikke tager denne diskussion eksplicit. Som tidligere nævnt ligger der et stort potentiale i denne diskussion samt et fortsat arbejde i forskningen ved at udvide vores syn på strategi ved at inddrage og supplere med andre paradigmer end det funktionelle positivistiske.

Som alternativ til Mintzberg har vi Whittington, som i sin bog "Hvad er strategi - og spiller den nogen rolle?" opregner fire grundelementer i strategi; det rationelle, det fatalistiske, det pragmatiske og det relativistiske perspektiv.

Det rationelle perspektiv har fokus på analyse og planlægning, det fatalistiske perspektiv på konkurrencemæssig positionering, det pragmatiske perspektiv på det processuelle i strategiarbejdet og endelig det relativistiske perspektiv på de sociale systemer. Det rationale er i det positivistiske paradigme. Det fatalistiske i den funktionelle teoriretning. Det processuelle har fokus på kreativitet, emergens og inkrementel tilpasning og endelig det relativistiske som har fokus på den indre dynamik i organisationen, som er uforudsigelig. Whittington skriver selv, at denne teoriretning har fokus på magt, kultur og relationer i sociale systemer.

Det relativistiske perspektiv, som Whittington også kalder det systemteoretiske perspektiv, skal ikke forveksles med et systemisk perspektiv. Det systemteoretiske perspektiv opfatter en organisation som bestående af flere grundelementer f.eks. struktur, kultur og processer eller i Leavitts model; opgaver, strukturer, aktører og teknologi, herunder deres afhængigheder og samspil (Elting 2009). Whittington skriver, at han har fokus på samspillet mellem mennesker, og at denne teoriretning er inspireret af den sociologiske forskning. Det er bare lidt synd, synes jeg, at Whittington ikke forklarer sig nærmere teoretisk omkring dette perspektiv. Igen, det er i høj grad overladt til forskningen - teoretisk og paradigmeorienteret - at udvikle strategisk ledelse.

KONKLUSION

– hvad kan konstruktivismen bidrage med?

Konklusionerne på denne lille artikel er, at det kvalitetsmæssigt vil kunne løfte strategiarbejdet betydeligt ved at udfordre den traditionelle måde at arbejde med strategi på. Det gælder i faserne strategisk analyse, strategiformuleringen, strategiimplementering og strategievaluering. Som supplement kunne den klassiske funktionalistiske og positivistiske tilgang til strategisk ledelse gøre brug af konstruktivistiske, konstruktivistiske og systemiske ræsonnementer både i undervisning og blandt konsulenter og andre praktikere. Der er et potentielt næsten udtømmelig marked for dette, både i form af lærebøger, samt nye produkter og ydelser på konsulentmarkedet. I stort set alle brancher og sektorer, den private såvel som den offentlige.

Som postmoderne strategisk leder kan og bør man gøre brug af flere teoretiske paradigmer. Den strategiske leder kan ikke i en postmoderne verden kun forlade sig på "en sandhed". Strategisk ledelse må begribes, analyseres og anvendes i en multi paradigmatiske forståelsesramme. Ikke mindst for den strategiske leder, der arbejder med strategiudvikling, får den postmoderne tilgang store praktiske implikationer, netop ved at bygge bro mellem de mange virkeligheder der kendetegner organisationers mangfoldighed og respektive ledergruppers undertiden

store diversitet. "Ledelse præferencer" i Fry og Killings model anskues og udfordres italesættende og den strategiske leder må kunne navigere i de mange undertiden konfliktfulde processer, der er til stede, når der skal formuleres en strategi for organisationen. Den strategiske ledes evne til at forstå og agere i en verden med stor kompleksitet og mange paradokser bliver helt central.

Sandheden er ikke universel. Det gælder også i arbejdet med strategisk ledelse.

LITTERATURLISTE

- Andersen, Heine (1990). "Videnskabsteori og metodelære", KLO
 Ansoff, Igor (1965). "Corporate Strategy". Macmillan
 Christensen, Søren (2008). "Kontrol i det stille: om magt og ledelse", Samfundslitteratur
 Elting, Mette (2009). "Ledelse og Organisation – forandringer og udfordringer", Samfundslitteratur
 Fry & Killing (1986). "Strategic analysis and action" Prentice Hall
 Gergen, Kenneth J. (2005). "Social konstruktion – ind i samtalen", Dansk Psykologisk Forlag
 Gergen, Kenneth J. (2011). "En invitation til social konstruktion", Mindspace
 Hornstrup, Carsten (2010). "Systemisk Ledelse –den reflektive praktiker", Dansk Psykologisk Forlag
 Luhmann, Niklas (2000): "Sociale systemer – grundrids til en almen teori", Gyldendal Akademisk
 Lochridge, Richard (1981). "Strategy in the 1980s". Institute of Management Foundation
 Lynch, Richard (1997). "Corporate Strategy". Pittmann
 Mejlby, Peter (2003). "Introduktion til organisationsteori- med udgangspunkt i Scotts perspektiver", Samfundslitteratur
 Mintzberg (1998): "Strategy Safari". Prentice Hall
 Porter, Michael (1980). "Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Simon and Schuster
 Porter, Michael (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Harvard Business Review. January 2008
 Radich, Frank (2004). "Emergent Strategisk Ledelse". Aarhus universitet
 Skytte, Hans (2008). "Virksomhedsudvikling og interorganisatorisk samarbejde – set ud fra et konstruktivistisk paradigme". Handelshøjskolens Forlag Aarhus
 Scharmer, Otto (2010). "Teori U – lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – presencing", Ankerhus
 Weick, Karl (2001). "Making Sense of the Organization", John Wiley And Sons Ltd
 Whittington (2008). "Hvad er strategi? – og spiller det nogen rolle". Abstrakt forlag