

Når ledelse bli'r strategisk!

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Der stilles skarpt på spørgsmålet om, hvad det vil sige, at ledelse bli'r strategisk. Især sættes der fokus på koblingen mellem ledelse og strategi, samt hvorledes disse to begreber udfoldes i teori og i praksis.

Artiklen peger på, at det strategiske felt teoretisk er mangefacetteret, og kan ses med for-

skellige optikker, samt at der i forhold til praksis kan identificeres en række faktorer som både fremmer og hæmmer de strategiske ledelsesprocesser. På basis heraf peger artiklen på en række udfordringer, som ledelse og strategi står overfor i forhold til teori og praksis.

Indledning

Strategi i ledelsesregi er kommet i høj kurs på grund af den turbulens og de forandringsvinde, der blæser ind over de fleste industrier og den offentlige sektor. Behovet for at opprioritere den strategiske bevågenhed og handlekraft nyder derfor fremme i mange virksomheder. Fokus på virksomhedens strategiske positionering er derfor udpræget, dog uden at den operationelle effektivitet forklejnes (Porter, 1996).

Ledelse per se har altid været strategisk, om end det til tider ikke er kommet til udtryk i praksis. Således har virksomheders evne til at håndtere deres fremtid været meget forskellig og afhængig af, hvilket perspektiv og hvilken indsats ledelsen har lagt i den fremtidsorienterede del af ledelsesfunktionen. Hvor nogle ledelser har reageret meget aktivt på at ændre virksomhedens kurs mens andre har haft en mere passiv holdning til fremtiden. Imidlertid har den stigende kompleksitet, dynamik og konkurrence øget behovet for en skærpet indsats, idet fx ændrede markedsvilkår, nye teknologiske landvindinger, politiske ind-

greb til stadighed nødvendiggør en strategisk indsats. Men spørgsmålet er hvordan dette gøres?

Ser man på antallet af teoretiske tilgange til strategi er disse mange (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). I lighed med andre ledelsesområder har strategifeltet været kendetegnet ved en række bølgebevægelser og skoledannelser (Eisenhardt & Sull, 2001). Men hvilke udviklingsretninger har tegnet strategiområdet, og hvor er strategi som fagområde på vej hen? Dertil kommer et centralt spørgsmål om hvorledes strategi har udkrystalliseret sig i virksomheders ledelsespraksis. For hvis ledelse skal have et strategisk islæt er det nødvendigt med en bevågenhed i ledelsesregi.

Set i forhold til praksis viser analyser af lederes syn på strategi to lidt forskelligartede tendenser. For mens nogle analyser illustrerer en forventning om, at den del af lederrollen, som omfatter strategi og visioner vil få en større betydning fremover (Ledernes Hovedorganisation & HHÅ, 2000),

Når ledelse bli'r strategisk!

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Der stilles skarpt på spørgsmålet om, hvad det vil sige, at ledelse bli'r strategisk. Især sættes der fokus på koblingen mellem ledelse og strategi, samt hvorledes disse to begreber udfoldes i teori og i praksis.

Artiklen peger på, at det strategiske felt teoretisk er mangefacetteret, og kan ses med for-

skellige optikker, samt at der i forhold til praksis kan identificeres en række faktorer som både fremmer og hæmmer de strategiske ledelsesprocesser. På basis heraf peger artiklen på en række udfordringer, som ledelse og strategi står overfor i forhold til teori og praksis.

Indledning

Strategi i ledelsesregi er kommet i høj kurs på grund af den turbulens og de forandringsvinde, der blæser ind over de fleste industrier og den offentlige sektor. Behovet for at opprioritere den strategiske bevågenhed og handlekraft nyder derfor fremme i mange virksomheder. Fokus på virksomhedens strategiske positionering er derfor udpræget, dog uden at den operationelle effektivitet forklejnes (Porter, 1996).

Ledelse per se har altid været strategisk, om end det til tider ikke er kommet til udtryk i praksis. Således har virksomheders evne til at håndtere deres fremtid været meget forskellig og afhængig af, hvilket perspektiv og hvilken indsats ledelsen har lagt i den fremtidsorienterede del af ledelsesfunktionen. Hvor nogle ledelser har reageret meget aktivt på at ændre virksomhedens kurs mens andre har haft en mere passiv holdning til fremtiden. Imidlertid har den stigende kompleksitet, dynamik og konkurrence øget behovet for en skærpet indsats, idet fx ændrede markedsvilkår, nye teknologiske landvindinger, politiske ind-

greb til stadighed nødvendiggør en strategisk indsats. Men spørgsmålet er hvordan dette gøres?

Ser man på antallet af teoretiske tilgange til strategi er disse mange (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). I lighed med andre ledelsesområder har strategifeltet været kendetegnet ved en række bølgebevægelser og skoledannelser (Eisenhardt & Sull, 2001). Men hvilke udviklingsretninger har tegnet strategiområdet, og hvor er strategi som fagområde på vej hen? Dertil kommer et centralt spørgsmål om hvorledes strategi har udkrystalliseret sig i virksomheders ledelsespraksis. For hvis ledelse skal have et strategisk islæt er det nødvendigt med en bevågenhed i ledelsesregi.

Set i forhold til praksis viser analyser af lederes syn på strategi to lidt forskelligartede tendenser. For mens nogle analyser illustrerer en forventning om, at den del af lederrollen, som omfatter strategi og visioner vil få en større betydning fremover (Ledernes Hovedorganisation & HHÅ, 2000),

viser andre analyser, at strategi ikke er så fremtrædende i lederes opfattelse af fremtidige ledelsesmæssige udfordringer. Således viste en nylig lederundersøgelse om danskeres holdning til ledelse overraskende få elementer, der vedrører strategi og forretningsudvikling (Erhvervsministeriet, 2001). Konsekvensen af denne forskellighed i udmeldinger må forventes at influere på, hvordan strategi indarbejdes i den løbende ledelsesproces i virksomhederne.

Med udgangspunkt i ovenstående observationer om strategi er formålet med artiklen at tegne et portræt af strategiområdets status set i et ledelsesperspektiv både i forhold til teori og praksis. Og mere specifikt vil artiklen sætte fokus på fire spørgsmål: 1. Hvad vil det sige at agere strategisk? 2. Hvilke teoridannelser er fremherskende på strategifeltet? 3. Hvilke erfaringer kan der drages fra strategi i praksis? og 4. Hvilke ledelsesmæssige udfordringer står teori og praksis overfor?

Artiklen er baseret på litteraturstudier indenfor det strategiske ledelsesområde samt en række empiriske studier af virksomheders strategiske ledelsesaktiviteter i Danmark og udlandet. Disse studier omfatter dels undersøgelser af strategifænomens opfattelse og anvendelse i praksis og dels en række samtaler med virksomheder og konsulenter om deres erfaringer med strategisk ledelse.

En profil af strategifænomenet

Strategi kommer fra det græske ord *strategos*, som betyder krigskunst. I overført betydning er dette fortsat kernen i strategiske tiltag ud fra en devise om, at en virksomhed bør ruste sig bedst muligt til at møde fremtiden, og hvor det militante islæt er en underliggende symbolik.

Strategibegrebet ses anvendt i mange sammenhænge. Således ses strategi omtalt i forskellige medier på følgende vis: "S-valgstrategi løbet af sporet" (Børsen, 9.11.01), "Hold strategi-bedet fri for vildskud" (Børsen, 2.11.01), "Lundbecks strudsestrategi" (Børsens Nyhedsmagasin, 35,

2001), "Tre strategier for læring" (Ledelse i Dag, nr. 45, 2001), "Your next IT strategy" (Harvard Business Review, October 2001) og "Scanlines-strategi sendt til tælling" (Børsen, 12.11.01).

I virksomhedsregi bruges begrebet på mange områder og i flere former, hvilket følgende seks udlægninger illustrerer:

1. **At tænke strategisk eller at handle strategisk:**
Perspektivet drejer sig her om evnen til at sætte helikopterperspektivet i kraft eller tænke mere langsigtet og helhedsorienteret.
2. **Strategi som udtryk for valg af en given udviklingsretning:**
Når ordet benyttes på denne måde signalerer det valg af en given kurs som fx valg af en vækststrategi eller en konsolideringsstrategi.
3. **Strategi som karakteristik af en given handlingsprofil på et fagområde:**
Strategi på dette felt er udtryk for en mere konkret indsats på et givent fag- eller funktionsområde som fx en marketingstrategi, finansiel strategi eller HRM strategi.
4. **Strategi som fællesnævner for en personlig indsats:**
Strategi ses også anvendt på det individuelle plan. Således benyttes det fx i forbindelse med en personlig udviklingsstrategi.
5. **Strategiske beslutninger:**
Strategibegrebet anvendes også til at karakterisere beslutninger med særlige kendetegn, såsom beslutninger med betydelige konsekvenser, der er irreversible, og som har en vis rækkevidde - fx opførelsen af en ny fabrik eller lukning af et produktområde i en virksomhed.
6. **Strategisk ledelse:**
Dette betegner den ledelsesindsats, som

Figur 1. Strategiske teoriretninger

Whittingtons (1993)	4 teoretiske strategi grupper
McKiernan (1996)	10 strategikategorier
Mintzberg (1998)	10 skoler
Haberberg & Rieple (2000)	7 distinkte grupper af strategiske ledelsesteorier
Thomas (2001)	3 teoretiske teoriretninger indenfor strategi
Eisenhardt & Sull (2001)	3 tilgange til strategi

sigter mod at varetage en virksomheds strategiske udvikling i modsætning til den daglige drift, som har det operationelle perspektiv.

Desuagtet de forskellige anvendelsesformer kan det hævdes, at "the essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do" (Porter, 1997) om end tolkningen heraf skal breddes ud. Differentiering og rivalisering behøver ikke alene at være konkurrentpositioner. Eller som Eisenhardt & Brown (1998) formulerer det:

"Strategy as the creation of a relentless flow of competitive advantages that, taken together, form a semicoherent strategic direction. The key driver of superior performance is the ability to change. Success is measured by the ability to survive, to change, and ultimately to reinvent the firm constantly over time."

Som det fremgår, lægges der ud over det kursskabende element vægt på, at strategi opfattes som en drivkraft i en forandringsproces.

Det strategiske landskab

En nærmere analyse af det strategiske teorilandskab viser mange blik på strategi fx udtrykt i såkaldte skoler eller retninger, der går lige fra klassisk erhvervsøkonomi over institutionel teori til mere adfærdsbaserede teoridannelser og egentlig ledelsesteori. Samtidig har strategiområdet udviklet sig fra en mekanistisk og lineær planlægningsdisciplin til en organisk og flerstrengt ledelsesfilosofi.

Hvad angår bredden kan der fx peges på

følgende retninger, som alene skal illustrere spændvidden, se fig. 1.

Ifølge Mintzberg m.fl.'s udlægning af 10 skoler (1998) - 1) Design, 2) Planning, 3) Positioning, 4) Entrepreneurial, 5) Cognitive, 6) Learning, 7) Power, 8) Cultural, 9) Environmental, 10) Configurational - er der tale om en guided tur gennem et komplekst område i et forsøg på kortlægge, hvad strategisk ledelse er ud fra en normativ vinkel (nr. 1-3) og en mere deskriptiv (nr. 4 -10). Konsekvensen heraf er, at strategi i en vis forstand bliver for upræcis en størrelse, idet feltet kommer til at omfatte alt fra entrepreneurship til kulturudvikling. Dermed ikke være sagt, at disse elementer ikke har strategisk relevans, blot udvander bredden i de ti skoler strategifænomenets præcision.

Et andet eksempel på en strategitypologi er Thomas (2001). Ifølge denne klassifikation kan strategiområdet inddeles i tre temaområder nemlig a) det institutionelle (fx Chandler, Quinn), b) det økonomiske (Porter, Teece) og c) det adfærdsmæssige (Mintzberg, Pettigrew). Om end de karakteriseres som "rene", viser praksis en vis overlapning eller et behov for overlap jf. Donald Hambrick (Hambrick, 2001);

"....The economics approach catalyzed by Michael Porter to strategy focused on industry structures, competitive dynamics, pricing, capacity decisions, vertical integration and so on. But there was no attention to managers. But in this instance, it wasn't because managers were deemed unimportant, but rather because they were presumed to be fully capable of figuring out all this neat economic stuff and arriving at the "right" strategic solution.

Figur 2. Tre strategiske perspektiver

Perspektiv	Formål	Ønsket resultat
Position	Establish position	Where should we be?
Resources	Leverage resources	What should we be?
Simple rules	Pursue opportunities	How should we proceed?

My strategy friends and I used to joke that you could always tell if a case had been written by Michael Porter: it didn't have any people in it."

Udtalelsen er en indikation på behovet for en stærkere sammenhæng mellem forskellige retninger, idet strategisk ledelse i praksis netop handler om evnen til at håndtere multidisciplinære opgavekomplekser.

Endelig skal nævnes Eisenhardt & Sull (2001), som anfører tre tilgange til strategi, der samtidig illustrerer udviklingen indenfor feltet, se figur 2.

Ovenstående omfatter tre væsentlige udviklingsretninger indenfor strategi nemlig 1) positioneringsskolen, som tager sit afsæt i Porter's erhvervsøkonomiske tankegang om konkurrencepositioner og differentiering, 2) det ressourcebaserede perspektiv, som er baseret på Grant's og Prahalad & Hamel's (1994) syn om, at virksomheders konkurrenceevne tager sit afsæt i de eksisterende kompetencer, og 3) strategi som "regler" er knyttet til Eisenhardt & Sull's (2001) måde at tænke strategi. For som det udtrykkes: "When business becomes complicated, strategy should be simple." (ibid, 2001). Imidlertid skal Eisenhardt

& Sull ikke tages som eksponenter på, at strategi er et regelkompleks, idet der primært er tale om en række guidelines i forbindelse med strategiske initiativer. Fx nævnes et eksempel fra Cisco, hvor virksomheden i forbindelse med akkvisitioner kun skulle screene kandidater ud fra en regel om "75 ansatte og 75% ingeniører i medarbejderstaben". Idéen i deres strategiske perspektiv er således at præcisere en række principper, som kan være ledetråde fx i forbindelse med koncernens mange og forskelligartede aktiviteter. I den form bliver strategi derfor også et godt kommunikationsredskab med en instrumentel betydning.

En alternativ klassifikation af de strategiske retninger fremgår nedenfor i figur 3. Den centrale pointe er, at mens de tre første kategorier er mere afgrænsede distinktioner, er den fjerde et forsøg på en mere integreret kategori.

Som det er fremgået, er spændvidden på strategifronten stor, idet strategi udlægges ud fra mange synsvinkler. Konturer i en konklusion på det strategiske landskab er derfor:

- At der er tale om mange "blik" på strategi.

Figur 3. Strategiklassifikation

De analytiske	Omfatter klassiske-, økonomiske- og institutionelle teoridannelser.
De procesbetonede	Omfatter adfærds-, organisatoriske-, lederskabsbetonede- og teoridannelser.
De politiske	Omfatter forhandlings, organisations-, beslutnings- og spilteori.
De integrative	Omfatter økonomiske, organisations-, forandrings-, ledelsesteorier.

- At strategi dækker over mange forskellige teoriretninger.
- At der er tale om både overlappende og modsætningsfyldte kategoriseringer.
- At forestillingen om det forenede perspektiv synes utopisk.

Afledt af ovenstående bliver et centralt spørgsmål således, hvilken gennemslagskraft referencerammerne har haft i praksis.

Strategi i praksis

En række analyser indenfor strategiområdet viser bl.a. at:

- "De strategier som blev implementeret var ikke dem som var blevet udviklet igennem en strategiproces. Snarere var der tale om strategier udviklet af organisationens medlemmer, som en reaktion på operationelle problemer og muligheder" (Quinn m.fl., 1988). Dette fænomen som har fået en stadig større udbredelse i strategisammenhæng, går under betegnelsen "emergent strategies," dvs. strategi opfattes mere evolutionært.
- "Only 5% of the workforce understands the strategic vision, only 25% of the managers have incentives linked to strategy, 85% of executive teams spend less than one hour pr. month discussing strategy, and 60% of organizations don't link budgets to strategy," (Kaplan & Norton, 1996). Denne udlægning er desværre ikke en enig svale, da mange erfaringer går på, at strategi har en for ringe placering på den ledelsesmæssige dagsorden trods udmeldinger om det modsatte. Samtidig er der fortsat mange virksomheder, som ikke kommunikerer tilstrækkeligt om virksomhedens strategiske kurs – et fænomen som kan karakteriseres som "strategy in the box."
- Der arbejdes med strategi i danske virksomheder, men går man ind i indsatsen nærmere på klingen viser det sig bl.a. (Havmose & Poulfelt, 1997):

- At det strategiske arbejde er underprioriteret.
- At analyser og beslutningsgrundlaget ikke forekommer helt tilstrækkeligt.
- At ledelsens evne til at gøre virksomhedens strategi forståelig i organisationen er utilstrækkelig.
- At medarbejderne ikke involveres tilstrækkeligt i implementeringen.

Det synes ubestrideligt, at strategi som sådan er en vanskelig ledelseseksercits, idet dens genstandsfelt er præget af usikkerhed, dynamik, non-linearitet og kaoslignende billeder. Men ikke desto mindre er der så meget mere behov for at tage bestik heraf med mindre virksomheden ønsker at være reaktiv frem for proaktiv jf. Gary Hamel, som i sin bog *Leading the Revolution* (Hamel, 2000) fremhæver, at:

"... the challenge will be to marry radical innovation with disciplined execution – to merge efficiency of a Toyota production line with the radical innovation of Silicon Valley, to blend diligence with curiosity. To be a grey-haired revolutionary, a company must be systematic and spontaneous, highly focused and opportunistic, brutally efficient and wildly imaginative."

Ovenstående eksempler på strategisk adfærd kan, suppleret med en række andre observationer, sammenfattes i følgende syv hovedkategorier:

1. *Strategiske indsatser reduceres på grund af usikkerhed og dynamik*
Hovedargumentet her er, at nytten af strategi kan diskuteres på grund af den hastighed hvormed alting forandres. Hvis udviklingen går så hurtigt er det ikke muligt at udvikle en langtidsholdbar strategi. Holdningen bag er let resignerende.
2. *Strategi bli'r ikke strategisk*
Mange virksomheder har indført planlægningsystemer eller ganske bestemte

modeller for at drive strategisk ledelse i virksomheden. Dette kan i mange tilfælde være en klar fordel, idet der herigennem opnås en gennemsigtighed i metoder og processer. Blot skal det konstant have for øje, at strategi som sådan ikke må blive til et ritual eller gøres til en rutine hvor kompleksitet, spændinger og fremdrift afmonteres.

3. *Teoriernes rationalitetsbegreb findes sjældent i praksis*

Mange strategiske teoridannelser har en iboende forestilling om en rationalitetsopfattelse, som typisk ikke er gangbar i virksomheder og organisationer. Således er det altid et kompleks af mange drivkræfter, som styrer de strategiske processer. Selvom studier af strategiske processer bekræfter dette (Hambrick, 2001), er der fortsat strategiske modeldannelser som ikke omfatter denne dynamik eksplícit.

4. *Strategisk arbejde styres fortsat af klassiske forestillingsrammer og modeller*

Igennem tiderne er antallet af strategiske modeldannelser, som har været på banen, mange, og der har været en tendens til, at forskere og konsulenter er blevet "udødeliggjorte" gennem at de har fået deres "navn" hæftet på en given model. Fx kan nævnes Porters Five Forces (Porter, 1980), Porter's Value Chain (Porter, 1980), Boston Consulting Group's BCG Model (porteføljemodel, Henderson 1979), the SWOT Model (Ansoff, 1965), Ohmae's konkurrence trekant (Ohmae, 1985) for blot at tage et udpluk af de klassiske. Det interessante er, at til trods for at de nævnte modeller har været fremme i mange år, anvendes de stadig i strategipraksis, mens nye modeller har sværere ved at vinde indpas.

5. *Manglende fælles strategisk referenceramme(r)*

Med henblik på at udvikle ledelse og strategisk adfærd i virksomheder, er det

nødvendigt med et ledelsessprog samt en fælles referenceramme for det objekt, som er i fokus (Johnsen, 2002). Er dette ikke til stede vanskeliggøres indsatsen, idet aktørerne da har hvert deres verdensbillede og referenceramme. Imidlertid kan det konstateres, at der i for mange situationer er en for svag synkronisering af et fælles strategisk perspektiv. Konsekvensen heraf er manglende fælles fodslaw i de strategiske indsatser. Det modsatte i form af for stereotype billeder er heller ikke at foretrække, hvorfor det er et spørgsmål om den rette balance.

6. *Strategiarbejde lukkes om sig selv*

Strategi er ubestrideligt en nøgleopgave, som dels bør behandles som sådan og dels omgæres med en vis fortrolighed, i hvert fald under selve strategiprocesen. Imidlertid må dette ikke forfalde til en lukkethed, således at strategi alene bliver for de få og indviede. Strategiarbejde er et ledelsesinstrument, og det afgørende er, at strategien offentliggøres. At være medarbejder i en virksomhed, som ikke melder retningen ud er lidet motiverende. Derfor bør opfattelsen af det særligt eksotiske og eksklusive i strategi reduceres, hvilket naturligvis ikke betyder, at dele af en given strategiplan ikke kan være af mere fortrolig karakter.

7. *Strategiudvikling følges i mange tilfælde ikke tilstrækkeligt effektivt op*

At selve udviklingen af en strategi i virksomhedsregi er en nøgleopgave, skal der ikke herske tvivl om. Imidlertid skal den følges helt til dørs, dvs. den både udbredes og følges op fx gennem ændringer, kompetenceudvikling og mange andre indsatser. Imidlertid kan det konstateres, at der i (for) mange tilfælde er uoverensstemmelse mellem dét, der kommunikeres ud, og de efterfølgende handlinger jf. Argyris & Schön's distinktion mellem "espoused theories and theories in use" (Argyris & Schön, 1983). Er dette tilfældet

stiger frustrationerne typisk samtidig med at motivationen daler. Og det er ikke ligefrem den bedste medicin, når der er udvikling på dagsordenen. Så udtalelsen "A great strategy - but what do we do different on Monday" er så afgjort relevant i en del virksomheder.

Ovenstående illustrerer, at ledelse er en væsentlig faktor i strategisk regi. Men de syv punkter viser også, at ledelse i den strategiske arena er en vanskelig, og en sårbar størrelse. Og når man opererer i et virkelighedsrum, hvor tid, sted og handlinger er flydende størrelser, bliver opgaven ikke lettere. Og så er der en risiko for, at det bliver de etablerede løsninger som vinder, eller det mest visionære fatamorgana som tager over, eller det alternativ, som umiddelbart så mest tillokkende ud. Ledelsens rolle heri er derfor kritisk, som Miles & Snow (1995) anfører det:

"Competitive strategy alone does not determine a company's success. It is, in fact, the "box" that counts - the whole package of strategy, structure, and management philosophy and processes."

Den udfordringsmæssige dagsorden

Som det er fremgået, har strategifeltet udviklet sig markant over de sidste 50 år fra den klassiske planlægningsteori til det nuværende strategiunivers, hvor sigtepunkterne er mange. Dette rejser imidlertid en problemstilling om, hvilke teoridele, som bør nyde fremme og hvilke som bør afsnøres. I et nyligt Call for Papers til en strategikonference (Strategy: Over the Horizon 2002) kunne læses:

"Strategy is dominated by the race to look beyond the horizon for new ideas and new concepts. Many new ideas and new concepts ultimately prove their worth, but others do not. We need new perspectives and techniques to cope with an ever more ambiguous, uncertain and complex environment. But we must also develop the capacity to sort the valid from the

faddish, and enduring principles from simplistic nostrums".

Med henblik på at stimulere fremtidig strategiforskning og -praksis, og dermed strategifeltets gennemslagskraft, skal fem udfordringer fremhæves:

1. Strategibegrebet

Som det er fremgået i artiklen, er der megen vingefang i selve strategibegrebets anvendelse. Et nærliggende spørgsmål er derfor, om der er behov for en rekonstituering af strategibegrebets indhold med henblik på at styrke dets præcision, og dermed nytte i praksis. I den forbindelse kan spørgsmålet om strategi som "simple rules or radical revolutions?" rejses. Med andre ord: er det Eisenhardt eller Hamel eller en helt tredje udlægning, som bør fremmes?

2. Strategiske processer på topniveau

Strategisk adfærd finder sted mange steder i virksomheder. Imidlertid er den konkrete indsigt i de strategiske processer på topniveau, og dermed er det egentlige raison d'être for strategiske tiltag ofte begrænset. Der synes derfor at være behov for at øge indsigten og forståelsen af de strategiske processer, fx gennem aktionsbaserede og longitudinelle studier af og i strategiske processer på de øverste niveauer i en organisation. Strategisk lederskab ud fra en dansk platform forekommer derfor som et relevant tema.

3. Samspillet mellem bestyrelse og direktion i strategisk regi

Strategi formes typisk i et samspil mellem bestyrelse og direktion uden at den øvrige organisations indsats dermed skal forklejnes. Centrale spørgsmål i denne sammenhæng er a) hvilken rollefordeling er der mellem de to parter i den strategiske proces og b) hvilken værdi skaber de respektive parter? Når samspillet fremhæves ud fra denne vinkel

hænger det sammen med, at indsigt og forståelse for ledelse og strategi i forhold til "corporate governance" forekommer begrænset. Set både i et praktisk og teoretisk perspektiv synes en indsats på dette felt ønskelig.

4. *Cases på successtrategier, og hvad der konstituerer disse*

På mange andre områder i ledelsesregi er "best practice" filosofien slået igennem. Det være sig i forhold til kvalitetsområdet, kundeservice, videnledelse og image. Derimod er fænomenet mere begrænset i forhold til strategifronten. Der synes derfor at være behov for en række casestudier, som kan være med til at fremme forståelse for og synlighed af strategisk ledelse bl.a. i Danmark. Og en større grad af synlighed på dette felt kan i høj grad være med til at stimulere strategipraksis i virksomheder og organisationer.

5. *Ledere og strategi*

Der er igennem årene udviklet mange typer af ledelsesmodeller for strategisk adfærd. Men spørgsmålet er fortsat om hvilken type lederprofil, som i forhold til en given situation er mest fremmende for udviklingen af den strategiske ledelse. Der forekommer at være behov for at sætte fokus på ledelsesprofiler i relation til strategisk udvikling inklusive lederkabets rolle. Og set med praksisøjne består opgaven i at sikre de strategiske ledelseskompetencer i en virksomhed.

Der er således – fortsat – mange udfordringer på den strategiske ledelsesliste.

Igennem artiklen har det været fremhævet, at ledelse er en nøglefaktor i strategi. Konsekvensen heraf er, at ledelse først bli'r strategisk, når denne erkendelse udmøntes i en strategisk praksis samt omsættes til handling. Ikke nødvendigvis på en mere kompliceret form til trods for en mere kompleks virkelighed. Men måske snarere ud fra devisen om, at "when busi-

ness becomes complicated, strategy should be simple." Enkeltheden består i at skabe klarhed, sammenhæng og fremdrift forretningsmæssigt såvel som organisatorisk, og heri ligger en væsentlig udfordring til den strategiske ledelsesopgave i teori og praksis.

Summary

What does it mean that management becomes strategic? Here, particular focus is put on the linkage between management and strategy and how these two concepts are presented in theory and practice. The strategic field is, in theory, multifaceted and can be viewed through different lenses. In relation to practice, a number of elements can be identified which both stimulate and hamper the strategic management processes. In this light, the article points to a number of challenges faced by management and strategy in relation to theory and practice.

Litteratur

- Ansoff, H. I.: Corporate Strategy. Penguin Modern Management Readings. 1965.
- Argyris, C. & Schön, D. A.: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bass. San Francisco. 1974.
- Erhvervsministeriet: Ledelse, der skaber velfærd, dk.21. 2001.
- Eisenhardt, K.M. & Brown: Competing on the Edge. Harvard Business School Press. 1998.
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. .Strategy as Simple Rules. Harvard Business Review p.107-116, Jan. 2001.
- Haberberg, A. & Rieple, A.: The Strategic Management of Organisations. Financial Times/Prentice Hall. Harlow, 2001.
- Hambrick, D.; Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. The Academy of Management Executive, 2001, Vol.15, No.3, p.36-44.
- Hamel, G.: Leading the Revolution. Harvard Business School Press. Boston. 2000.
- Havmose, H. & Poulfelt, F.: Status på Strategi: Nyttet det? I M. Mønsted & F. Poulfelt "Spørgsmål om ledelse." Samfundslitteratur. København. 1997.
- Henderson, B.: Henderson on Corporate Strategy. ABT Books. Cambridge, MA. 1979.

hænger det sammen med, at indsigt og forståelse for ledelse og strategi i forhold til "corporate governance" forekommer begrænset. Set både i et praktisk og teoretisk perspektiv synes en indsats på dette felt ønskelig.

4. *Cases på successtrategier, og hvad der konstituerer disse*

På mange andre områder i ledelsesregi er "best practice" filosofien slået igennem. Det være sig i forhold til kvalitetsområdet, kundeservice, videnledelse og image. Derimod er fænomenet mere begrænset i forhold til strategifronten. Der synes derfor at være behov for en række casestudier, som kan være med til at fremme forståelse for og synlighed af strategisk ledelse bl.a. i Danmark. Og en større grad af synlighed på dette felt kan i høj grad være med til at stimulere strategipraksis i virksomheder og organisationer.

5. *Ledere og strategi*

Der er igennem årene udviklet mange typer af ledelsesmodeller for strategisk adfærd. Men spørgsmålet er fortsat om hvilken type lederprofil, som i forhold til en given situation er mest fremmende for udviklingen af den strategiske ledelse. Der forekommer at være behov for at sætte fokus på ledelsesprofiler i relation til strategisk udvikling inklusive leder-skabets rolle. Og set med praksisøjne består opgaven i at sikre de strategiske ledelseskompetencer i en virksomhed.

Der er således – fortsat – mange udfordringer på den strategiske ledelsesliste.

Igennem artiklen har det været fremhævet, at ledelse er en nøgelfaktor i strategi. Konsekvensen heraf er, at ledelse først bli'r strategisk, når denne erkendelse udmøntes i en strategisk praksis samt omsættes til handling. Ikke nødvendigvis på en mere kompliceret form til trods for en mere kompleks virkelighed. Men måske snarere ud fra devisen om, at "when busi-

ness becomes complicated, strategy should be simple." Enkeltheden består i at skabe klarhed, sammenhæng og fremdrift forretningsmæssigt såvel som organisatorisk, og heri ligger en væsentlig udfordring til den strategiske ledelsesopgave i teori og praksis.

Summary

What does it mean that management becomes strategic? Here, particular focus is put on the linkage between management and strategy and how these two concepts are presented in theory and practice. The strategic field is, in theory, multifaceted and can be viewed through different lenses. In relation to practice, a number of elements can be identified which both stimulate and hamper the strategic management processes. In this light, the article points to a number of challenges faced by management and strategy in relation to theory and practice.

Litteratur

- Ansoff, H. I.: Corporate Strategy. Penguin Modern Management Readings. 1965.
- Argyris, C. & Schön, D. A.: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bass. San Francisco. 1974.
- Erhvervsministeriet: Ledelse, der skaber velfærd, dk.21. 2001.
- Eisenhardt, K.M. & Brown: Competing on the Edge. Harvard Business School Press. 1998.
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. .Strategy as Simple Rules. Harvard Business Review p.107-116, Jan. 2001.
- Haberberg, A. & Rieple, A.: The Strategic Management of Organisations. Financial Times/Prentice Hall. Harlow, 2001.
- Hambrick, D.; Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. The Academy of Management Executive, 2001, Vol.15, No.3, p.36-44.
- Hamel, G.: Leading the Revolution. Harvard Business School Press. Boston. 2000.
- Havmose, H. & Poulfelt, F.: Status på Strategi: Nyttet det? I M. Mønsted & F. Poulfelt "Spørgsmål om ledelse." Samfundslitteratur. København. 1997.
- Henderson, B.: Henderson on Corporate Strategy. ABT Books. Cambridge, MA. 1979.

- Johnsen, Erik:** Managing the Managerial Process – A Participative Approach. DJØF Publishing. Universitetsforlaget AS Copenhagen 2002.
- Kaplan, R.S: & Norton, D.P.:** The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston. 1996.
- Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus:** Ledelsesbarometret, 2000.
- McKiernan, P. (ed):** Historical Evolution of Strategic Management. Vol.I & II. Aldershot. Dartmouth, 1996.
- Miles, R.E. & Snow, C.C.:** Fit, Failure & the Hall of Fame. Free Press. New York. 1995.
- Mintzberg, H., Ahlstrand & Lampel, J.:** Strategy Safari. Prentice Hall. New York. 1998.
- Ohmae, K.:** Triad Power: The coming of Global Competition. McMillan. London 1985.
- Porter, M. A.:** Competitive Advantage. Free Press. New York. 1980.
- Porter, M. A.:** What is Strategy? Harvard Business Review, pp. 61-78, Nov.- Dec. 1996.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.:** The Strategy Process. Prentice Hall. New Jersey. 1988.
- Thomas, T.:** Strategic Management Research: Current Evolutions and Future Directions. Presentation at SMS Meeting, San Francisco. 2001.
- Whittington, R.:** What is Strategy and Does it Matter? Routledge. London.1993.