VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 04-05-2023

Strategi ifølge Mintzberg

Det kan være lidt af en jungle at finde hoved og hale i ledelseslitteraturens mange definitioner af strategibegrebet. Henry Mintzberg har skabt overblik over strategiens mange facetter med sine fem P'er. Læs om, hvad forskellen er på strategi som en plan og strategi som et mønster, og bliv klogere på, hvilken definition din organisation skal bruge i strategiarbejdet.

Skribentinfo

Frank Radich
Grundfos

Strategi er et diffust begreb. Hver teoretiker har sin egen definition med udgangspunkt i den skole, som han repræsenterer. De enkelte skoler betragter ofte strategi fra én bestemt synsvinkel og udelader dermed andre facetter af begrebet.

Ledelsesteoretikeren Henry Mintzberg favner et langt bredere spektrum af strategibegrebet. Han inddeler det i fem kategorier, de såkaldte fem P'er.

Mintzbergs fem P'er

I 1987 udgav Mintzberg artiklen "Five Ps for Strategy".. Her forklarer han, at én definition på begrebet strategi ikke er mulig, fordi begrebet ikke er entydigt. Derfor opdeler Mintzberg strategibegrebet i fem kategorier, der repræsenterer fem forskellige perspektiver på strategi:

- Plan
- Ploy
- Pattern
- Position
- Perspective

Tilsammen udgør de fem perspektiver en definition af strategibegrebet. Mintzbergs formål med de fem P`er er at gøre det nemmere for både praktikere og teoretikere at navigere inden for strategiens til tider uoverskuelige og vanskelige område. I det nedenstående er de fem P'er og deres indhold præsenteret og sammenlignet.

Strategi som plan

De fleste mennesker opfatter strategi som en plan. Ved plan forstås en form for bevidst tilsigtet handling eller en vejledning om, hvordan nogle bestemte situationer skal håndteres.

Strategi defineret som en plan indebærer for det første, at planen er konstrueret i forvejen. Det vil sige, at planen udformes, inden virksomheden foretager de handlinger, som planen beskriver.

For det andet er sådanne planer konstrueret bevidst og med et bestemt formål. Planerne kan være både generelle og specifikke.

Strategi som "ploy"

Strategibegrebet kan også opfattes som "ploy", der betyder et "trick" i situationer, hvor en virksomhed som et led i den overordnede plan benytter et trick for at "narre" en konkurrent.

Et eksempel herpå er en virksomhed, der truer med kapacitetsudvidelse for at undgå, at en potentiel konkurrent skal trænge ind på markedet. Strategien er således en plan, der går ud på at narre den anden virksomhed, og det at true med kapacitetsudvidelse er blot et slør. Strategi som et trick er dermed en del af den definition, der bruges ved strategi som en plan (Mintzberg & Quinn, 1992).

Strategi som mønster

Strategi kan også defineres som et mønster, når en række af virksomhedens handlinger danner et konsistent mønster.

Denne definition viser, at strategi defineret som en plan ikke rummer alle aspekter af strategibegrebet, da der ikke tages højde for det resultat, der følger af en given plan. Når strategi defineres som et mønster, er strategien med andre ord ikke nødvendigvis tilsigtet (Mintzberg 1987).

Definitioner af strategi som en plan og strategi som et mønster kan altså være vidt forskellige. Konstrueres en strategi som en plan, kan resultatet blive, at strategien ikke realiseres, mens en strategi som et mønster kan opstå uden noget forarbejde (Mintzberg 1994).

Forskellen på de to strategidefinitioner er diskuteret i det strategiske ledelsesparadoks, som betegnes planlægning vs. emergens.

Strategi som position

Strategi defineret som position beskriver de tiltag, virksomheden foretager for at opnå en fordelagtig position i forhold til sine omgivelser. Virksomhedens strategi bliver derfor et spørgsmål om at tilpasse virksomheden til omgivelserne (Hofer og Schendel 1978).

Strategi som perspektiv

Strategi som perspektiv vender fokus indad mod virksomhedens identitet i modsætning til strategi som position, hvis fokus er eksternt.

Når strategi defineres som perspektiv, er formålet at påvirke den opfattelse, som omverdenen har af virksomheden. Man kan sige, at strategi som perspektiv er for virksomheden, hvad personlighed er for et menneske.

Ifølge denne definition er strategi noget abstrakt og uhåndgribeligt, der kun eksisterer i de involverede personers bevidsthed.

Bland selv-strategi

Som Mintzbergs fem P'er indikerer, findes der mange definitioner af begrebet strategi, og den ene er ikke bedre end den anden.

De fem definitioner substituerer snarere hinanden eller, endnu bedre, komplementerer hinanden. Hver definition tilfører en dybere forståelse af strategibegrebet (Mintzberg 1987).

Som strateg må du derfor foretage dine egne strategidefinitioner ved at vælge den type strategi, der passer bedst til den situation, din organisation står i.

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2010.