



⌚ 4 min. 👁️ 📌 29-03-2021

# Strategiens 7 P'er

Henry Mintzberg er en af de helt store teoretikere, og hans "5 P's for Strategy" er blevet en klassiker. Mintzbergs oprindelige artikel er fra 1987, og meget er sket siden. Så her kommer et bud på yderligere 2 strategiske P'er, som strategilitteraturen har givet os de senere år.

## Skribentinfo



[Sverri Hammer](#)

Lektor i strategi, organisation og ledelse  
DTU og partner i Mobilize  
Lektor DTU

**I** Mintzbergs oprindelige artikel gør han rede for, at strategi ikke er et entydigt begreb og kommer med fem bud på, hvad strategi kan være:

## Mintzbergs 5 P'er:

### Plan:

Strategi er noget, der er planlagt. Det er en strategisk retning, der blev udviklet tilbage i 1960'erne i strategiteoriens barndom. Strategi som Plan handler om at foretage analyser (eksempelvis SWOT), og udvælge og implementere strategier. Heri ligger en forestilling om, at verden til en vis grad kan forudsiges, og at vi kan planlægge vores fremtid. Det er nok også den tilgang, som de allerfleste mennesker forbinder med strategi.

### Ploy:

Strategi er et spil, som vi spiller med og mod andre. Når et sygehus tilbyder en ny løsning, må andre sygehuse reagere på det og spille ud med samme eller andre initiativer. Eller hvis medierne skriver kritisk

om Forsvaret, ja så må man i Forsvaret aktivt forholde sig til det. Som strategi er vi så at sige nødt til at spille spillet.

### **Perspective:**

Strategi som Perspektiv handler om, at strategien kommer inde fra organisationen og er genereret af kulturen. Eksempelvis er forskellige ministerier præget af særlige perspektiver eller kulturer. Dette både begrænser og giver særlige strategiske muligheder. Der er strategiske valg, som eksempelvis Justitsministeriet eller Finansministeriet kan foretage sig og andre valg, som de ikke kan foretage sig på baggrund af deres kultur.

### **Positioning:**

I 1980'erne var Michael Porter en superstar på strategiområdet og hans tanker om, at virksomhederne skulle positionere sig vandt stort indpas. Strategi som Positionering handler om at finde en niche i markedet eller at udvikle et særligt produkt eller en tjeneste, som adskiller organisationen fra konkurrenterne. Da Fogh-regeringen i 2002 annoncerede nedlæggelsen af 130 råd, nævn og udvalg, understregede det offentlige organisationers behov for at positionere sig. Museer, uddannelsesinstitutioner, sociale bosteder etc. kan ikke tage deres eksistens for givet – de er nødt til at positionere sig. Og det gør de så ved at tilbyde interaktive oplevelser, at etablere sig som rollespilsefterskoler, at give særlige tilbud til hjemløse, etc.

### **Pattern:**

En klassisk Mintzberg-model beskriver, hvordan strategi bliver til som en kombination af nogle bevidste valg og tilfældigt opståede muligheder (emergens). Nogle af de bevidste valg, eksempelvis en ny digitaliseringsstrategi, bliver måske forsinket, mens nogle af de tilfældigheder, som vi ikke havde forudset – en mulighed for at indgå i et administrativt fællesskab – i stedet bliver en del af vores strategi. På den måde kender vi først strategien, når vi kigger tilbage. Først dér kan vi se, hvilke bevidste valg og pludseligt opståede muligheder – hvilket mønster - der blev til vores strategi.

Mintzbergs artikel tydeliggjorde, at strategier kan være mange forskellige ting, og at de med fordel kan ses i sammenhæng – og det var dermed et opgør med en mere traditionel forståelse af strategi som noget planlagt. Men siden artiklen fra 1987 er der sket meget i strategilitteraturen, og helt nye strømninger er kommet til. Og især to af disse kunne give anledning til at udvide Mintzbergs 5 P'er med yderligere 2: Jeg tillader mig at kalde dem:

### **Hammers 2 P'er:**

#### **Process:**

Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick fortæller en historie om nogle soldater, der er faret vild i Alperne, men finder hjem ved hjælp af et kort over Pyrenæerne. Det vigtige er åbenbart ikke at have det rigtige kort (eller den rigtige plan/strategi). Det vigtige er, at soldaterne har et mål, at de handler, er opmærksomme og skaber mening: Målet er, at de vil hjem, og kortet giver soldaterne tro og håb på, at de kan finde hjem. Så de begynder at gå (at handle), og hvis de samtidig er opmærksomme, vil de måske få øje på kendte bjergtoppe, veje eller broer og får derved data, de kan skabe mening i.

Når et gymnasium fx får en science-, en musikalsk- eller en international profil, så er det typisk ikke et udtryk for ledelsens bevidste valg langt tilbage i tiden. Nej, det er snarere en praksis/handlinger, der har udviklet sig gennem tiden. Måske er strategien blevet til ved, at nogle undervisere, der er musikalske ildsjæle, har etableret nogle spændende koncerter, der har tiltrukket nye musikalske elever, som igen har skabt et mere rigt musikalt miljø.

Efterhånden fylder musikken mere om mere på gymnasiet, og nu mangler vi blot, at ledelsen bliver opmærksomme herpå, og skaber mening heri og formelt beslutter, at vi er et musikalsk gymnasium. Man kunne sige, at strategi er et udtryk for "efterrationaliseret held", som de Bono kalder det. Så ledelsens strategiske opgave handler i høj grad om at gå på opdagelse i organisationen og se, hvad der allerede gøres og på den måde finde frem til, hvad der bør understøttes og spredes yderligere i organisationen – og det er så vores strategi.

## **People:**

I de senere år er der kommet meget fokus på governance-perspektivet og begreber som samskabelse, brugerdreven innovation, co-production etc. Det handler om, at strategi er noget, vi gør sammen med andre: Med vores patienter, med vores elever, med vores borgere etc. SSP-samarbejdet mellem politi, skole og sociale myndigheder har eksisteret i flere år, og har nu bredt sig til mange andre offentlige områder.

At få en arbejdsskade i arbejde igen kan eksempelvis kræve, at arbejdsskadestyrelsen, kommuner, fagforeninger, forsikringsselskaber og læger arbejder tæt sammen. People-strategier handler om at skabe processer, hvor vi involverer mange aktører (People) på tværs af sektorer, og sammen udvikler løsninger og strategier. Det kan opleves udfordrende at skulle samskabe strategier, fordi man som organisation er nødt til at overgive noget beslutningskompetence til det fælles. Men chancerne øges til gengæld for, at strategierne kommer til at leve, når væsentlige interessenter er involveret i det strategiske arbejde.

Strategier som People kan både være noget i lokalmiljøet mellem eksempelvis skolelærere og det lokale foreningsliv om "Åben Skole", men det kan også være EU's store rammeprogram for forskning og innovation, Horizon Europe, hvor vi med udgangspunkt i missioner skal finde sammen og udvikle os strategisk sammen – på tværs af lande, sektorer og organisationer.

De to sidste P'er bliver således en tilføjelse til Mintzbergs oprindelige 5 P'er, og giver os derved nye perspektiver på, hvad strategi kan være, og giver os nye muligheder for at bedrive strategisk ledelse i den offentlige sektor.

Du kan bl.a. læse mere om strategi som Process i Hammer & Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse (2019) kap 9. Og du kan læse mere om strategi som People i Elting & Hammer (red): Ledelse, organisering og strategisering (2019) kap 14 (Hammer & Tangkjær).

