

## Strategidannelse - også leg og fantasi!

Af professor [Jesper Strandskov](#)

### Indledning

*Scene 1.* Forestil følgende begivenhed. Fem direktionsmedlemmer i en stor international koncern inden for fødevarerbranchen er atter samlet for at drøfte selskabets næste strategiske plan. I de sidste 3 måneder har de mødtes hver fredag eftermiddag. De er ved at lægge sidste hånd på koncernens strategiplan for de næste 3 år.

Direktøren for selskabets største division er ikke tilfreds: *"Dette her er langt fra opmuntrende"*, siger han. *"Vores strategi for forretningsområderne afviger jo ikke meget fra den strategi, vi blev enige om for fem år siden"*. Han forsøger at overbevise de øvrige deltagere. De forholder sig imidlertid passive. Han fortsætter: *"Vi ved, at vores branche er under stærk forandring, og vi ser nogle nye forretningsmuligheder"*. *"Men"*, fortsætter han, *"Det er som om, at den måde, vi tænker på, gør, at vi ikke kan tænke ud over de fire forretningsområder, vi har baseret koncernen på i de sidste 20 år. Det er de sædvanlige gamle ting, vi opfinder på ny"*. Den administrerende direktør siger: *"Jeg tror, at vi måske ikke er fantasifulde nok"* – og tilføjer *"OK – hvordan kan vi så blive mere kreative og fantasifulde"*. Derefter bliver der larmende tavshed.



Den beskrevne scene er ikke unik. Den gentager sig fra direktionslokale til direktionslokale. Denne ledergruppe er ikke de eneste, der føler, at strategiarbejdet er kørt fast, eller ikke tilfører virksomheden noget afgørende nyt. Strategiarbejdet har i mange virksomheder udviklet sig til at blive en rituel, formel øvelse, og der stilles ofte spørgsmål ved værdien af traditionel strategisk planlægning (Mintzberg, 1990). Ofte har man hørt virksomhedsledere udtale følgende: *"Strategiarbejdet er tidsspilde, når strategien alligevel skal ændres i næste måned"* eller *"Strategiarbejde er mere til for staben og papir til reolen, end det giver resultater på bundlinien."*

*Scene 2.* På konferencebordet i direktionslokalet er placeret et utal af kasser med LEGO klodser. En ledergruppe i en mellemstor dansk virksomhed har taget fri midt på ugen og er i gang med at lege strategi – med deres hænder! Med LEGO klodser er de i gang med at bygge en vision om deres virksomhed. De fantaserer også om det fremtidige landskab, virksomheden vil bevæge sig ind i. Især drøftes en ny konkurrent. I det "landskab" (model), der er bygget af virksomheden og dens omgivelser, dukker en ny og ukendt figur op – nærmest ud af den blå luft. Figuren minder slet ikke om de andre figurer på bordet. Hvorfor nu det?

Salgschefen, der har foreslået angrebet, svarer: *"Fordi – det er en konkurrent – der kommer fra et helt andet brancheområde – og som har helt andre kompetencer"*. En af de øvrige workshop-deltagere spørger: *"Tror du virkelig, at konkurrenten har blik for vores forretning – hvorfor dog det?"*. Salgschefen: *"Ja – prøv og se, at selvom figuren ser anderledes ud, så har jeg alligevel konstrueret den, så den har nogle lighedspunkter i forhold til vores traditionelle konkurrenter. Men den kommer nærmest fra en anden planet – det er derfor, I ikke kan se den i vores "landskab"*. En anden workshop deltager spørger: *"Men tror du virkelig, at den er stor nok til at true os?"* "Jo", svarer salgschefen *"men det er ikke fordi, den er stor – prøv også at se, jeg har gjort figuren af den nye konkurrent lille – men som I også kan se - truende. Den er truende, fordi den bryder nogle af de spilleregler, vi i, vores branche altid har troet på, var afgørende for at konkurrere – det er derfor, den er farlig"*. Den øvrige gruppe lytter intenst til diskussionen og blander sig. Hvad er det for nogle nye spilleregler, der kan true virksomhedens eksistens drøftes indgående.

### Strategi som en abstrakt, analytisk øvelse

Der var engang en klog mand, der sagde, at "vi begriber med vore begreber". Man kan imidlertid spørge, hvorvidt det at arbejde med strategi udelukkende er en konceptuel, uhåndgribelig og abstrakt øvelse, som beskrevet i scene 1 ovenfor? Eller om det er muligt at gøre strategi langt mere konkret, nærværende og tilgængelig, som illustreret i scene 2. Nedenfor skal refereres nogle hovedsynspunkter fra den nyeste forskning på området.

Strategiarbejdet i virksomheder foregår oftest som en abstrakt, analytisk øvelse, jf. scene 1. Mange af de modeller og værktøjer, der anvendes inden for strategiområdet, betjener sig overvejende af et abstrakt begrebssprog: komplekse flow-diagrammer, Porters 5-kraft model, værdikæder, BCG-matricen etc. Disse modeller bygger på forenkede antagelser og giver som oftest et simplificeret billede af den virkelighed, virksomhederne står overfor. Forståelse og indsigt i strategiske emner opbygges typisk ved, at en ledergruppe diskuterer analysens resultater, hvilket forudsætter, at alle betjener sig af det begrebssprog, modellerne bygger på. Det er også dette begrebssprog, der læres på business schools, og hvor der foregår undervisning inden for strategi.

Har ledergruppen i scene 1 ovenfor ikke gjort deres arbejde godt nok? Over en periode på tre måneder har de grundigt analyseret deres branche, kortlagt kritiske succesfaktorer etc. Koncernens og divisionernes kompetencer og ressourcer er blevet afdækket. De har undersøgt koncernens forretningsportefølje – har fundet de forretningsområder, der skaber indtjening, og som kan "malkes" og de, der er undervejs til at blive en succes ("stars"), eller som skal afvikles ("dogs").



På trods af, at ledergruppen er godt informerede om koncernens indre og ydre vilkår, synes de alligevel ikke at have fundet den strategiske ledestjerne eller ide, der skal være bærende for fremtiden. Måske har de ikke været dygtige nok. Men betyder det, at den traditionelle strategiske planlægning har spillet fallit? Næppe – for grundige analyser og erfaringer er stadigvæk væsentlige elementer i at frembringe virksomhedens langsigtede strategi. Ellers ville vi være uinformerede og naive. Den indsigt, der opnås gennem analyse og erfaring kan ikke erstattes af fantasi og forestillingsevne, der ikke på én eller anden måde er forankret i den virkelighed, virksomheden fungerer i. Alligevel viser den nyeste forskning, at strategisk analyse kan komplementeres med noget andet.

## Strategi: At ”arbejde” eller lege”?

Der eksperimenteres i disse år med alternative former for strategiproceser (Floyd, Roos, Jacobs and Kellermanns, 2005). Disse bygger på den erkendelse, at skabelse af viden i og om organisationer ikke alene sker under abstrakte og verbaliserede former, men også kan finde sted via konstruktivistisk handling og leg, samt læring opnået gennem eksperimenter og ”træning”. Hovedsynspunktet er, at viden er mere end blot konceptuel og abstrakt. Viden kan også være fortællende (narrativ) eller visuel (Warren et al., 2002).

Konceptuel og abstrakt viden repræsenterer en stram og steril meningsdannelse, men er ikke særlig handlingsorienteret. Fortællende viden er mere flertydig. Til gengæld sammenfatter visuel viden informationer, indsigter m.v. i billeder og mønstre, men forsimples den også (Bürgi and Roos, 2003). Således er viden om virkeligheden ofte særdeles kompleks, fordi den kan repræsenteres og forstås på flere forskellige måder. Konsekvensen heraf er, at de måder, hvorpå mennesker skaber og integrerer viden indeholder dimensioner, der rækker videre end blot læsning, skrivning og samtale – dvs. ræsonnerende og verbaliserede former. Viden skabes også gennem manipulation og fysiske oplevelser af verden som sådan (Bürgi and Roos, 2003).

I organisationer ”arbejdes” der – der ”leges” ikke. At arbejde og at lege betragtes normalt som gensidigt udelukkende størrelser (Ross et al., 2004), fordi målet med de to er forskellige. Arbejde repræsenterer produktive og målrettede aktiviteter og adfærd, som fører til konkrete resultater, mens leg indebærer uproduktive, ufokuserede aktiviteter, der ikke skal føre til noget bestemt. Det er behaget og morskaben i processen, der er legens endegyldige mål. Imidlertid peges i litteraturen på at ”arbejde” og ”leg” i virkeligheden understøtter hinanden, bl.a. fordi leg kan udvide kapaciteten for menneskets kognitive processer og mere formelle tankemåder og dermed udvide rammerne for forestilling og indsigt.

At overføre leg til noget så seriøst som at arbejde med virksomhedens fremtid – dvs. strategi – kan måske lyde underligt. Leg er kendetegnet ved, at deltagerne ønsker sjov og glæde, og ikke er bundet af tid, regler, rammer og konventioner. Men det er også det arbejdet med virksomhedens strategi og fremtid drejer sig om, nemlig at bryde eksisterende opfattelser. Leg indebærer også, at fantasien og den kreative forestillingsevne får plads, og stimulerer til foretagsomhed, som jo netop var problemet i scene 1. Leg skaber passion og personlig involvering, hvilket ofte kan være vanskeligt at etablere – og især fastholde – i traditionelle strategiprojekter.

Forskningen viser, at der er forskel på, hvordan børn og voksne leger. Ofte leger voksne ud fra at opnå et bestemt mål eller med henblik på at konkurrere med hinanden. Leg sker også i sociale sammenhænge, fordi legen giver fælles oplevelser, udtrykker engagement, udbygger sociale relationer, virker afslappende, giver mulighed for at udtrykke følelser etc. Leg virker også fremmende for team og gruppeidentifikation. I legen er det ligeledes tilladeligt at skifte rolle.

Netop disse aspekter er væsentlige for at opnå i en velfungerede strategiproces. At give mulighed for at lege bidrager til at ”afpolitisere” strategiarbejdet og nedbryde, de mentale og kognitive begrænsninger, der altid præger et sådant arbejde. I leg er det tilladeligt at være uenig. Muligheden for at ”skifte” rolle og ikke optræde i forhold til den placering, medarbejderen normalt har i virksomhedens formelle organisation øges herved. At skifte ”scene” og fungere i uvante omgivelser, skulle ifølge kreativtetsforskningen også stimulere til en højere grad af fantasi og forestillingsevne.

Leg bliver derfor en metafor for menneskelig kommunikation. Og i den forbindelse bliver historiefortælling – storytelling – samt brugen af metaforer vigtige ved leg. Når fx børn leger, bliver almindelige ting transformeret til dyr, biler, fædre og mødre, og alle slags figurer i fortællingerne bliver skabt under legen. Men historiefortælling indgår i alle aspekter af dagliglivet. Gennem myter, sagaer, eventyr og familielegender udtrykker mennesker deres vigtigste idealer, forbilleder og værdier.

I organisationer bidrager historier til at fremstille, gengive, forandre og genopbygge organisatoriske værdier og holdninger. I organisatoriske sammenhænge tjener historier og fortællinger forskellige formål, fx til at socialisere nye ansatte/medlemmer, til at skabe organisatorisk tilhørsforhold, sociale bindinger, legitimitet mv. I nogle af de mest væsentlige fortællinger anvendes oftest metaforer, lignelser, analogier, som repræsenterer en form for tænkning eller et sprog, hvor vi forstår eller erfarer en ting ved hjælp af en anden.

I litteraturen har det ofte været diskuteret, hvordan organisationer skaber indsigt og forståelse af den indre og ydre virkelighed, der omgiver dem (Weick, 2000). Især har det været debatteret, hvilken rolle og betydning det metaforiske billedsprog har i en organisations liv (Tsoukas, 1991). Og hvordan metaforer påvirker organisationens selvforståelse og videnopbygning (Palmer and Dunford, 1996). Der er bl.a. argumenteret for, at ved at benytte forskellige metaforer eller analogier kan organisationen opnå



forskellige indsigter og forståelser for de udfordringer og problemer, den står over for (Morgan, 1993). Derved kan fokus ændres, nye erkendelser opnås og nye perspektiver udfolde sig.

## Strategi som leg og konstruktion: Eksemplet LEGO Serious Play

LEGO Serious Play er et eksempel på et strategikoncept, der gennem brug af diverse materialer og simple instruktioner, leder en gruppe af ledere (mellemledere, produktudviklere, projektgrupper m.v.) igennem en "legende" strategiproces ([www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com)). Konceptet har været under udvikling i en række år og er blevet afprøvet i en lang række virksomheder.

Processen kan gennemføres på forskellige måder og under diverse former, men vil typisk gennemføres som en workshop over én eller flere dage. En ledergruppe på ca. 10 personer udstyres med et "Enterprise Kit", der består af fem mega-bokse med mere end 5.800 Legoelementer. Boksene indeholder et bredt sortiment af diverse Lego klodser til at bygge landskaber, bygninger, figurer (mennesker, dyr etc.) og forbindelser. Herudover udstyres gruppen med en manual, der giver enkle anvisninger og retningslinier. Supplerende findes også et "Communication Kit" bestående af kamera, software samt diverse materialer, der kan understøtte kommunikationen mellem deltagerne. Workshoppen gennemføres med deltagelse af en uddannet instruktør, der faciliterer processen. En nærmere beskrivelse af et forløb er beskrevet i Bürgi and Roos (2003)

Grundideen bag LEGO Serious Play er, at opbygning af viden samt opnåelse af nye erkendelser sker ved at konstruere ting. I LEGO Serious Play er ideen, at mennesker tænker med ting, og udfolder kreativitet og iderigdom, når de kan lege uforpligtende. I LEGO Serious Play benyttes konstruktivisme til at konkretisere en komplekst og abstrakt organisationsverden.

Virksomheden og dens landskab (omgivelser, konkurrenter, kunder, leverandører, samarbejdspartnere etc.) bygges op med hænderne. Det bliver da muligt at visualisere strategier.

Ifølge de erfaringer, der er gjort med LEGO Serious Play, skulle de leder/medarbejdergrupper, der arbejder med materialet opdage ting og se mønstre, de ikke tidligere har kunnet se. De "ser" virksomheden og dens relationer til det omgivende samfund i en mere sammenhængende helhed. Processen og dialogen giver mulighed for at manipulere med virksomheden og dens omgivelser, fx ved at stille alle mulige spørgsmål af typen "Hvad nu hvis .....?" Og "landskabet" kan hele tiden flyttes, ændres afhængigt af, i hvilken retning diskussionen bevæger sig, samt hvilke "begivenheder", der indtræffer.

Mange af ideerne i LEGO Serious Play kommer fra adfærdspsykologien, hvor især studier af børns leg og læring har givet inspiration til strategiområdet (Piaget, 1976 og Harel and Papert, 1991). En faseteori om børns udvikling beskriver bl.a., at viden ikke tilegnes "stump-for-stump", men at børns viden konstrueres i et sammenhængende hele – benævnt "videnstruktur". Børn opbygger disse strukturer baseret på egne erfaringer af verden.

I et berømt eksperiment har Piaget opdaget, at børn tror, at en vandmængde ændres, når man flytter én vandmængde fra et lavt, men bredt glas til et højt og smalt – med andre ord "højere betyder mere". Selvom børnene grundigt fik forklaret, at der ikke var mere vand i den smalle i forhold til det brede glas, kunne de vanskeligt overbevises. Der var for børnene ikke noget "rigtigt svar". Hovedbudskabet er, at børn ikke alene tilegner sig viden i forhold til det, man fortæller dem, men at de selv opbygger deres teori. Det sker ved, at viden opbygges og udvikles i forhold til børnenes erfaringer og den indsigt, de gør sig gennem handlinger.

Teorien er senere blevet videreudviklet inden for læring og uddannelse. Den betoner, at læring skal ske ved involvering og ikke alene kan bygge på instruktion. Viden kan opnås dels gennem logisk, abstrakt og formel (matematisk) tænkning, og dels gennem konkret tænkning (tilvejebragt via konkrete ting), og begge tænkemåder har deres fordele og ulemper. Inden for læringsområdet "konstruktivisme" forsøges abstrakte ideer og deres sammenhænge gjort mere konkrete, håndgribelige og synlige (Harel and Papert, 1991).

## Strategisk forestillingsevne som en fremadvoksende proces

Professor Henry Mintzberg gav for efterhånden en del år siden et berømt eksempel, hvor han argumenterede for, hvordan strategier "vokser frem" (emergens) i modsætning til at være planlagt fra starten (Mintzberg, 1987). Hans illustration var, hvordan keramikeren arbejder.

Som håndværker og kunstner har keramikeren kun på forhånd en "løs" ide om, hvad det er for et værk (en lerpotte, en vase etc.), hun vil konstruere. Denne ide – eller forestilling – styrer processen fra starten. Ellers sker frembringelsen gennem en vekselvirkning mellem "håndens arbejde" og "hjernens arbejde": Lerkulpen tager form og udvikler sig efterhånden, som keramikeren med sin fod på drejeskiven, i et tæt samspil med sine hænders virksomhed og sin forestillingsevne, frembringer sit resultat. Denne skabende aktivitet er en konsekvens af både en abstrakt forestilling og en konkret handling, dvs. lerkrukken ikke er "planlagt" eller udtænkt på forhånd. Mintzberg's hovedpointe er, at sådan dannes strategier i virksomheder også.



Tilsvarende argumenterer Roos og Viktor for, at udviklingen af originale ("anderledes") strategier bygger på forskellige former for strategisk forestillingsevner (imagination), jf. Roos and Victor (1999). Imagination (forestilling, fantasi) kan have tre betydninger: At beskrive noget, at skabe noget og at udfordre noget.

*Beskrivende imagination.* Hermed menes at bruge den menneskelige forestillingsevne til at beskrive en kompleks og forvirrende verden – "der ude"! Det kræver en særlig forestillingsevne at kortlægge mønstre og sammenhænge på grundlag af mange – og flertydige - informationer, analyser og erfaringer at syntetisere informationer, viden m.m. til nye erkendelse og indsigt. Litteraturen om strategisk ledelse indeholder et utal af modeller og værktøjer, der stimulerer vores beskrivelsesmæssige forestillingsevne, fx værdikæder, 2 x 2 matricer. Disse modeller fokuserer på mønstre samt ser ting på nye måder.

*Kreativ imagination.* Kreativ forestillingsevne har en betydelig plads i litteraturen om strategidannelse. Det er essentiel egenskab ved at være visionær, brainstorming, og evnen til "at tænke ud af æsken". Mens beskrivende imagination sætter os i stand til at se det eksisterende på en ny måde, sætter den kreative forestillingsevne os i stand til at se, det der ikke er, dvs. at skabe noget afgørende nyt, eller noget helt anderledes. Kreativ forestillingsevne er forbunden med innovative strategier (Hamel, 2000).

*Udfordrende imagination.* Denne er helt forskellig fra de to andre. Her fornægtes, modsættes og i nogle tilfælde ødelægges eksisterende opfattelser og erkendelser, der er skabt gennem beskrivende og kreativ forestillingsevne. Etablerede regler og konventioner overskrides – ligesom etablerede forudsætninger og konventioner sættes ud af kraft. Der er tale om rekonstruktion, som ofte også er blevet efterlyst (Hamel, 1998).

På denne baggrund har professor Johan Roos og en række medforfattere opstillet en normativ teori om strategiprocesen, der bygger på tre kritiske elementer: (1) opbygning af viden og indsigt sker gennem analyse og erfaring, (2) gennem kommunikation og socialisering udvikles en fælles mening og et fælles engagement, og (3) den genererede nye viden og indsigt transformerer virksomhedens selvopfattelse og identitet, hvilket i sidste ende vil bidrage til at reformulere strategien (Bürgi and J. Roos, 2003; Roos, Victor and Statler, 2004 samt Jacobs and Statler, 2005).

Et væsentligt element i at praktisere denne teori er "strategi som leg", som skitseret i konceptet LEGO Serious Play. Kombinationen mellem håndens arbejde og hjernearbejdet antages, som det fremgår ovenfor at tilføre strategiformuleringen et mere konkret indhold, idet den fysiske konstruktion af "strategien" udtrykker manifestationer af ideer, begreber og modeller, der kan tilføre beslutningstagerne et nyt indhold til strategien. Hovedbudskabet er således at skabe de optimale rammer for "strategi som leg". Det indebærer bl.a.:

1. *Prioriter fantasi og forestillingsevne i strategiarbejdet*
2. *Leg med et formål – seriøs leg*
3. *Etabler en kontekst – ramme – for at lege*
4. *Giv leg et puf – indebærer instruktion*
5. *Begynd i toppen*

## Konklusion

Generelt sker strategiarbejdet i mange virksomheder i form af kognitive aktiviteter i tilknytning til at "tænke", "analysere" og "vurdere" – oftest opdelt i en sekvens af velafgrænsede faser (strategisk analyse, formulering og implementering). Processen er typisk datadrevet og intellektuel, hvor den kognitive dimension dominerer, mens sociale og følelsesmæssige dimensioner sjældent er en del af forløbet. Processen sker stort set altid i form af samtaler, forhandlinger etc., som resulterer i frembringelsen af dokumenter (strategiplaner). Samtalerne anvender oftest visuelle medier (fx flipcharts, overhead præsentationer, slides mv.) og data repræsenteres og formidles via elektroniske medier (PowerPoint præsentationer, emails, spreadsheets etc.).



Artiklen har redegjort for, at strategiarbejde ikke alene behøver at være en analytisk og abstrakt øvelse i en ledergruppe. Der eksperimenteres i disse år med alternative former for strategiprocesser, der henter faglig inspiration uden for økonomiens og organisationens verden. "Strategi som leg", hvor en ledergruppe bygger "strategilandskaber" op i Lego klodser, forsøges introduceret i organisationers strategiarbejde. Det sker ud fra en antagelse om, at organisationen derved opmuntres til at udvide sin forestillingsevne til at konstruere ny viden, opbygge en fælles mening, samt at redefinere og omforme virksomhedens identitet og strategi.

"Strategi som leg" rejser en række væsentlige spørgsmål. For det første om processen genererer nye indsigter inden for forskellige elementer af strategidannelsen (betydningen af de forretningsmæssige problemstillinger, organisationen og omgivelserne). For det andet er det et godt spørgsmål, om "strategi som leg" rent faktisk leder frem til udviklingen af mere innovative og originale strategier. For det tredje, hvordan man overvinder en ledergruppes skeptisk med at arbejde "alternativt" med strategi.

Endnu er det for tidligt at kunne udtale sig om betydningen og virkningerne af "strategi som leg". Mange af de nyere forskningsbidrag inden for strategiområdet bygger på aktionsforskningsmetoden. Derfor er teoriudvikling og empiriske landvindinger et resultat af aktiv involvering med organisationer i form af interventioner snarere end blot passiv observation. Så det tager tid at validere nye procesformer.

Der hersker imidlertid ikke tvivl om, at det er vigtigt, at der i disse år eksperimenteres med "alternative" strategiprocesser, hvor "strategi som leg blot er én af dem.

## Litteratur:

Bürgi, P. and J. Roos (2003). Images of Strategy, *European Management Journal* 21 (1), February, 69-78

Harel, L. and S. Papert (1991). *Constructionisme*. Ablex Publishing Corporation, Norwood, N.J.

Jacobs, C. and M. Statler (2005). Strategy creation as serious play. In: Floyd, S.W., J. Roos, C.D. Jacobs and F.W. Kellermann (2005): *Innovating Strategy Process*. Blackwell Publishing

Roos, J. and B. Victor (1999). Towards a New Model of Strategy-making as Serious Play, *European Management Journal* 17 (4), 348-355

Roos, J., B., Victor and M. Statler (2004). Playing Seriously with Strategy, *Long Range Planning* 37, 549-568

Floyd, S.W., J. Roos, C.D. Jacobs and F.W. Kellermann (2005): *Innovating Strategy Process*. Blackwell Publishing

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review* 65 (4), 66-75

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the basic premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal* 11 (3), 171-195.

Morgan, G. (1993). *Images of Organization*. Sage Publishers: Beverly Hills.

Palmer, I. and R. Dunford (1996). Conflicting uses of Metaphors: Reconceptualizing their use in the field of Organizational Change. *Academy of Management Review* 21 (3), 691-717.

Warren, N., Moore, K. and Elliott, R. (2002). When theories become tools: Toward a Framework for Pragmatic Validity, *Human Relations*.

Tsokas, H. (1991). The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science, *Academy of Management Review* 16, 566-585.

Weick, K. (2000). *Sensemaking in Organizations* : Sage

[www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com)

