

**Beslutsfattande och  
datoriserat beslutsstöd:  
En jämförelse mellan olika strategiskolor**

Examensarbete I i Informatik  
Av Karl Palmås

Institutionen för Informatik  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

# **Titel:** Beslutsfattande och datoriserat beslutsstöd: En jämförelse mellan olika strategiskolor

**Abstrakt:** Denna rapport utreder hur begreppet företagsstrategi förhåller sig till beslutsfattande och datoriserat beslutsstöd. Resonemanget utgår från ett ramverk över tio olika sätt att se på strategi. Rapportens första del är deskriptiv och i denna beskrivs de tio strategiskolornas bärande tankar. Rapportens andra del är analytisk och i den karakteriseras och jämförs de olika strategisynsätten med avseende på synen på beslutsfattande. Jämförelsen görs med hjälp av sex beslutsdimensioner, över vilka de olika skolornas skillnader påvisas. Slutligen fastställs vilken typ av datoriserat beslutsstöd som är lämpligast för det informationsbehov som respektive strategisynsätt företräder. Framställningen visar således att olika synsätt inom företagsstrategi återspeglas i synen på beslutsfattande och val av datoriserat beslutsstöd.

**Författare:** Karl Palmås

**Handledare:** Faramarz Agahi

Vårterminen 1999

Institutionen för Informatik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Hypotes.....	1
1.3	Syfte.....	2
1.4	Frågeställning .....	2
1.5	Avgränsningar .....	2
1.6	Disposition.....	3
1.7	Metod .....	3
1.8	Tack till... ..	4
	<b>DEL I.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>DESIGNSKOLAN .....</b>	<b>6</b>
2.1	Bärande tankar.....	6
2.1.1	Grundläggande designskolemodellen.....	6
2.2	Underliggande premisser.....	7
<b>3</b>	<b>PLANERINGSSKOLAN .....</b>	<b>9</b>
3.1	Bärande tankar.....	9
3.1.1	Strategiprocessens fem stadier .....	9
3.1.2	Kontrollsystem .....	11
3.2	Underliggande premisser.....	11
<b>4</b>	<b>POSITIONERINGSSKOLAN .....</b>	<b>13</b>
4.1	Bärande tankar.....	13
4.1.1	Porters positioneringsansats.....	13
4.1.2	Synen på beslutsfattande.....	15
4.2	Underliggande premisser.....	15
<b>5</b>	<b>ENTREPRENÖRSSKOLAN.....</b>	<b>17</b>
5.1	Bärande tankar.....	17
5.1.1	Entreprenören och visionen .....	18
5.2	Underliggande premisser.....	19

<b>6</b>	<b>KOGNITIONSSKOLAN .....</b>	<b>20</b>
6.1	<b>Bärande tankar.....</b>	<b>20</b>
6.1.1	Den objektiva strömningen .....	21
6.1.1.1	Kognitiva begränsningar .....	21
6.1.1.2	Kognition som informationsprocessande .....	23
6.1.1.3	Kognitiva kartor.....	25
6.1.2	Den subjektiva strömningen.....	26
6.2	<b>Underliggande premisser.....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>LÄRANDESKOLAN .....</b>	<b>27</b>
7.1	<b>Bärande tankar.....</b>	<b>27</b>
7.1.1	Inkrementalism.....	27
7.1.2	Intraprenörskap .....	28
7.1.3	Framväxande strategi.....	29
7.1.4	Kunskapsskapande .....	30
7.2	<b>Underliggande premisser.....</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>MAKTSKOLAN .....</b>	<b>33</b>
8.1	<b>Bärande tankar.....</b>	<b>33</b>
8.1.1	Mikroströmningen .....	33
8.1.2	Makroströmningen .....	34
8.2	<b>Underliggande premisser.....</b>	<b>35</b>
<b>9</b>	<b>KULTURSKOLAN.....</b>	<b>36</b>
9.1	<b>Bärande tankar.....</b>	<b>36</b>
9.1.1	Länkar mellan kultur och handlande.....	36
9.1.1.1	Beslutsfattarstilar .....	36
9.1.1.2	Förändringsmotstånd .....	37
9.1.1.3	Dominerande värderingar .....	37
9.1.1.4	Kulturkrockar .....	37
9.1.2	Resursbaserade synsätt.....	37
9.2	<b>Underliggande premisser.....</b>	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>OMVÄRLDSSKOLAN .....</b>	<b>39</b>
10.1	<b>Bärande tankar .....</b>	<b>39</b>
10.1.1	Contingency theory.....	39
10.1.2	Populationsekologi.....	40
10.1.3	Institutionsteori .....	40
10.2	<b>Underliggande premisser .....</b>	<b>41</b>
<b>11</b>	<b>KONFIGURATIONSSKOLAN .....</b>	<b>42</b>
11.1	<b>Bärande tankar .....</b>	<b>42</b>
11.1.1	Organisationens olika stadier.....	42

11.1.2	Förändringsprocesser.....	43
11.2	Underliggande premisser .....	44
<b>DEL II</b>	.....	<b>45</b>
<b>12</b>	<b>BESLUTFATTANDE: JÄMFÖRELSE ÖVER 6 DIMENSIONER .....</b>	<b>46</b>
12.1	Beslutets riktning: Top-down kontra bottom-up.....	46
12.2	Beslutets process: Sekventiell kontra anarkistisk .....	48
12.3	Beslutets inverkan: Voluntarism kontra determinism .....	49
12.4	Beslutets utfall: Säkerhet kontra osäkerhet .....	51
12.5	Beslutets standardisering: Generiskt kontra unikt.....	52
12.6	Beslutets implementering: Separerad kontra integrerad .....	53
12.7	Sammanställning av de sex dimensionerna.....	55
<b>13</b>	<b>DATORISERAT BESLUTSSTÖD FÖR RESPEKTIVE STRATEGISKOLA.....</b>	<b>57</b>
13.1	Översikt över datoriserat beslutsstöd .....	57
13.1.1	Decision Support Systems .....	57
13.1.2	Group Decision Support Systems .....	57
13.1.3	Executive Information Systems .....	58
13.1.4	Expertsystem .....	58
13.1.5	Artificiella neurala nätverk .....	58
13.1.6	Hybrid Support Systems.....	59
13.1.7	Organizational Decision Support Systems.....	59
13.2	Designskolan: EIS .....	59
13.3	Planeringsskolan: DSS .....	60
13.4	Positioneringsskolan: DSS.....	60
13.5	Entreprenörsskolan: EIS .....	61
13.6	Kognitionsskolan: ES .....	61
13.7	Lärandeskolan: GDSS.....	62
13.8	Maktskolan: GDSS/EIS .....	62
13.9	Kulturskolan: ODSS.....	63
13.10	Omvärldsskolan: ANN .....	64
13.11	Konfigurationsskolan: HSS.....	65
13.12	Sammanställning av resultat .....	65

<b>14</b>	<b>SLUTSATSER OCH FRÅGOR FÖR YTTERLIGARE FORSKNING .....</b>	<b>66</b>
<b>15</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>67</b>

### 1 Inledning

Denna uppsats har författats under våren -99, inom ramen för kursen ”Informatik: Examensarbete I”, som ges av Institutionen för Informatik, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Nedan följer en genomgång av denna uppsats bakgrund, syfte, frågeställning, avgränsningar, disposition och metod. Avsnittet avslutas med ett par rader beträffande personer jag vill tacka.

#### 1.1 Bakgrund

Inom ramen för kursen ”Beslutsstödssystem”, Institutionen för Informatik hösten -98, kom jag i kontakt med en intressant artikel ur tidskriften *Organization Science* (Langley et.al., 1995). Skriven av bland annat Henry Mintzberg, behandlar den olika teorier för beslutsfattande inom organisationer. Sedermera fann jag en bok av samme författare, som på ett överskådligt vis delat in merparten av all företagsledningslitteratur i tio olika skolor (Mintzberg et.al., 1998). I denna kände jag igen vissa teorier från nämnda artikel. Ur detta föddes idén att, utifrån det ramverk som utarbetats i nämnda bok, göra en jämförelse mellan olika strategisynsätt med avseende på beslutsfattande och datoriserat beslutsstöd.

#### 1.2 Hypotes

Sammankopplingen av organisationers strategi och beslutsfattande anser jag vara i högsta grad relevant. Beslutsfattande ses ofta som den centrala verksamheten i organisationers ledning (Noorderhaven, 1995, s.9), medan andra menar att de båda begreppen är olika benämningar på samma fenomen (Simon, 1960). Ytterligare andra menar att detta synsätt är alltför rationalistiskt, och att en fixering på beslutet gör att andra vitala delar av strategi underskattas (Mintzberg & Waters, 1990). Vad man dock kan sluta sig till är att beslutsfattande är en aspekt, en delmängd, av begreppet strategi.

Som ett resultat av ovanstående resonemang kan man utforma en hypotes om sambandet mellan strategi och beslutsfattande: Om nu beslutsfattande kan ses som en delmängd av begreppet strategi, måste olika synsätt inom strategi återspeglas i synen på beslutsfattande. Eftersom synen på beslutsfattande rimligtvis påverkar uppfattningen om datoriserat beslutsstöd, kan hypotesen utökas till följande: **Olika synsätt inom strategi medför olika synsätt rörande beslutsfattande och lämpligt datoriserat beslutsstöd.**

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda ovanstående hypotes giltighet. Vidare skall uppsatsen specificera hur hypotesen yttrar sig, med andra ord beskriva de olika strategisynsättens skillnader med avseende på beslutsfattande och datoriserat beslutsstöd.

### 1.4 Frågeställning

För att utreda hypotesens giltighet bör ett antal frågor besvaras. Först och främst bör de olika strategiskolornas natur beskrivas:

- Vad är karaktäristiskt för respektive strategiskola, och hur skiljer sig de olika skolorna från varandra?

Utifrån denna kunskap kan man inrikta utredningen på beslutsfattaraspekten av strategi. Intressant är i detta fall att finna ett eller flera jämförelsemått. Detta jämförelsemått bör sedan användas för att jämföra de olika synsätten med varandra. Återigen kan frågor ställas, fast denna gång **med avseende på beslutsfattande**:

- Vilka karaktäristika uppvisar varje strategiskola?
- Vilka skillnader eller likheter mellan olika skolor kan skönjas?

Svaren på dessa frågor kan ge indikation på hypotesens giltighet. Om inga skönjbara skillnader föreligger, kan hypotesen sägas vara falsifierad. Slutligen bör resonemanget beröra ämnet datoriserat beslutsstöd. I detta fall bör det utredas huruvida en viss strategiskola kan sägas företräda en viss typ av datoriserat beslutsstöd mer än andra. Att ett visst strategisynsätt skulle förespråka en viss typ av beslutsstöd skulle exempelvis kunna botten i det faktum att olika beslutsstöd löser olika informationsbehov. Frågan är alltså:

- Vilken typ av datoriserat beslutsstöd kan sägas överensstämma bäst med respektive strategiskolas tänkande och informationsbehov?

Återigen kan svaret på denna fråga falsifiera den fastslagna hypotesen. Om ingen skillnad anses föreligga mellan de olika strategiskolornas syn på lämpligt datoriserat beslutsstöd, är hypotesen inte giltig.

### 1.5 Avgränsningar

Under denna punkt bör det konstateras att denna uppsats är präglad av uppdelningen i tio avgränsade strategiskolor. Mängden litteratur på området är överväldigande, och nyanseringen i olika författares tankar är längre gången än en klassificering i tio olika tankesätt kan låta påskina. Därför är det oundvikligt att vissa tankeströmningar hamnar utanför eller på annat sätt



försummas i en sådan klassificering. Det valda ramverket är dock ett bra försök att reda upp den djungel av litteratur som finns, och utan den struktur som ramverket erbjuder hade en uppsats som denna inte kunnat författas.

Vad gäller sammankopplingen av en viss typ av datoriserat beslutsstöd med en viss strategiskola, kommer endast mer avancerade, aktiva beslutsstöd beaktas. Således kommer inte lönesystem eller andra typer av MIS (Management Information Systems) vara en del av framställningen. Denna typ av system antas vara en del av alla organisationer, oavsett vilket strategitänkande som råder. Observera även att flera typer av datoriserat beslutsstöd kan appliceras inom varje skola. För framställningens klarhet har dock endast en valts ut för att spegla skolans bärande tankar.

### **1.6 Disposition**

Denna uppsats är indelad i två delar; en deskriptiv och en analytisk del. Del I - den deskriptiva delen - består av tio avsnitt som i tur och ordning beskriver tio olika skolor inom strategitänkande. Indelningen i tio skolor är gjord enligt det ramverk som Mintzberg et.al. (1998) utarbetat. Beskrivningen är tänkt som en introduktion till de bärande tankar och underliggande premisser som ligger till grund för respektive strategiskola. Denna introduktion utgör sedermera en plattform för den analys som följer i del II. Läsaren kan emellertid tillgodogöra sig merparten av analysen på basis av de punkter som utgör respektive skolas underliggande premisser.

Del II - den analytiska delen - ställer, på basis av föregående dels innehåll, de olika skolorna inom strategitänkande mot varandra. Delens första avsnitt innehåller en jämförelse de olika skolorna sinsemellan, med avseende på sex olika dimensioner av beslutsfattande. Dessa dimensioner berör beslutets riktning, process, inverkan, utfall, standardisering och implementering. Delens andra avsnitt innehåller en kort beskrivning av olika former av datoriserat beslutsstöd, varpå de olika strategiskolorna och deras informationsbehov sammankopplas med en viss typ av beslutsstöd. Delens tredje avsnitt utgörs av slutsatser.

### **1.7 Metod**

Denna uppsats har författats på basis av litteraturstudier, där litteraturen har utgjorts av både böcker och tidskrifter. Som redan angivits är uppdelningen av tankeströmningarna inom

organisationsstrategi i tio disjunkta skolor gjord enligt det ramverk som beskrivs i ovan nämnda bok (Mintzberg et.al., 1998). Följaktligen grundar sig del I av uppsatsen på detta ramverk. I de fall då andra källor använts har referenser skrivits in. Dessa källors insortering under en viss strategiskola är gjord enligt nämnda ramverks specifikationer.

Del II av uppsatsen är, vilket framgått av ovanstående framställning, baserad på respektive skolas bärande tankar, vilka presenterats i del I. Detta kan vara bra för läsaren att hålla i minnet, då referenser till de tidigare avsnitten, för att främja lätläsligheten, inte alltid finns med. Även här har externa källor använts och insorterats i olika skolor enligt nämnda ramverk.

### **1.8 Tack till...**

Jag vill ta tillfället i akt och tacka:Handledare Faramarz Agahi, Institutionen för Informatik, GU, för uppmuntran och goda råd i författandet; Kjell Engberg, Institutionen för Informatik, GU, för tålamod vid idébollande; samt Mikael Weimark, Industriell Dynamik, Chalmers, för utlånande av böcker och artiklar.

# DEL I

Denna del, som innefattar avsnitten 2 - 11, kommer att beskriva tio olika strategiskolors bärande tankar och underliggande premisser. Indelningen i strategiskolor, och även uppräkningsordningen av dessa, är densamma som återfinnes i Mintzberg et.al. (1998). Denna del utgör grunden för den analys som följer i del II.

## 2 Designskolan

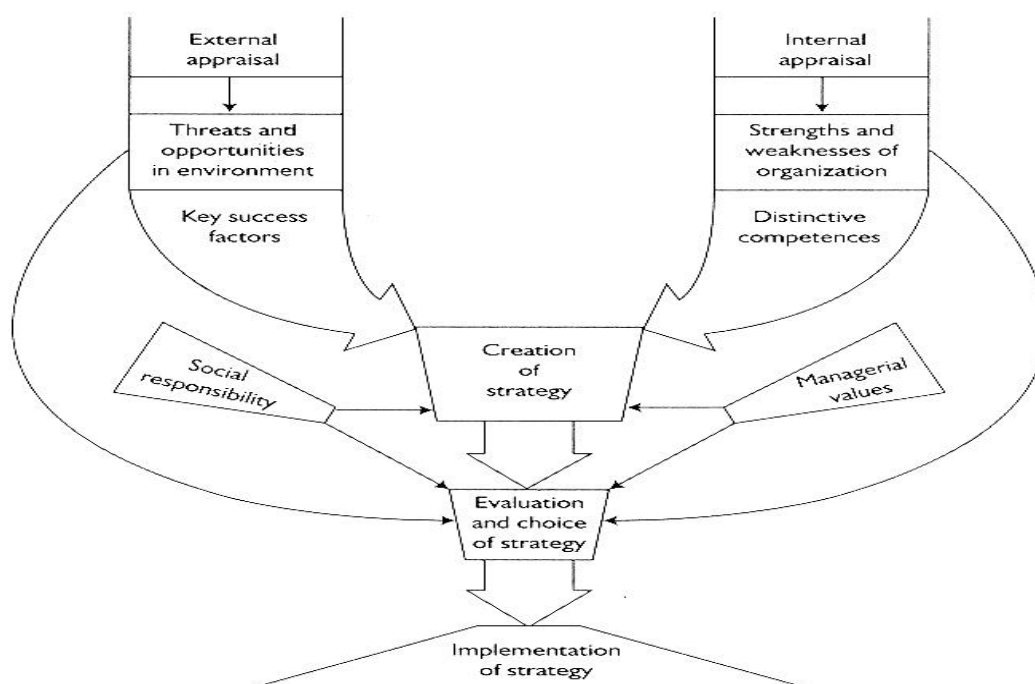
SWOT-analys är ett begrepp som de flesta strategistudenter kommit i kontakt med. Detta avsnitt kommer att behandla den skola som gav upphov till detta begrepp.

### 2.1 Bärande tankar

Designskolan är den klassiska strategilära som undervisats på talrika handelshögskolor sedan 60-talet. Undervisningen i strategi är i allmänhet baserad på den grundläggande designskolemodellen.

#### 2.1.1 Grundläggande designskolemodellen

Om man vill göra det enkelt för sig kan man sammanfatta designskolan med en enkel mening: Strategin skall ses som ett sätt att anpassa ett företags kvalifikationer med dess möjligheter i den givna omvärlden. Nyckelordet är således anpassa. Mot bakgrund av detta postulat utarbetades den så kallade SWOT-analysen. Detta är helt enkelt en uppställning av ett företags interna styrkor (Strengths) och svagheter (Weaknesses), jämförda med dess externa möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). (Med externa möjligheter och hot menas den ekonomiska, teknologiska, sociala och politiska verklighet som företaget möter i sin omvärld.) Det är främst dessa fyra faktorer utgör input till den modell som kallas den grundläggande designskolemodellen (se figur 2-1).



Figur 2-1. Den grundläggande designskolemodellen

Figuren visar hur en utvärdering av omvärlden (External appraisal) med avseende på ovan nämnda möjligheter och hot, kan ge underlag för att bestämma ett företags Key success factors (= nyckelfaktorer för framgång). Vidare bör en utvärdering av företagets styrkor och svagheter (Internal appraisal) göras för att undersöka vilka kompetenser som kan anses vara särskiljande för dess verksamhet. Figuren visar även ytterligare två faktorer som påverkar strategiprocessen: Socialt ansvar och ledningens värderingar.

På grundval av denna input kan den strategiansvarige utveckla ett antal alternativa strategier som - i enlighet med ovan nämnda postulat - anpassar företagets styrkor med omvärldens möjligheter. I denna process kommer de båda mjuka variablerna med in i bilden. Socialt ansvar och ledningens värderingar antas påverka den strategiansvariges formande av alternativa strategier. (Observera singularböjningen av strategiansvarige; enligt designskolan skall endast en person vara ansvarig för strategin - VDn.) De alternativa strategierna utvärderas sedan på grundval av ett antal kriterier:

- *Konsekvens*. Strategin får inte innefatta motstridiga mål.
- *Överensstämmande*. Strategin bör stämma överens med förändringar i omvärlden.
- *Fördel*. Strategin måste leda till någon form av komparativ fördel inom en viss verksamhet.
- *Genomförbarhet*. Strategin skall vara realistiskt genomförbar med avseende på tillgängliga resurser etc.

Utvärderingen av de olika alternativen leder till ett val av en viss strategi, vilken sedan implementeras. Även här påverkas processen av variablerna socialt ansvar och ledningens värderingar.

## **2.2 Underliggande premisser**

Efter denna genomgång av designskolans grundläggande modell kan vissa slutsatser om designskolans underliggande premisser dras:

1. *Formandet av en strategi är en avsiktlig process av medvetet tänkande*. Designskolan lägger således stor vikt på strategens förmåga till den kontrollerade tankeprocess som de anser utgöra grunden för strategiformulering.
2. *Formandet av strategin bör göras av en person*. Denna punkt har redan snuddats vid tidigare resonemang, nämligen i det rörande utvecklandet av alternativa strategier. Enligt

designskolan är det endast den som sitter på toppen av organisationspyramiden (VDn) som har tillräckligt med perspektiv för att se ovan nämnda styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

3. *Formandet av strategin måste hållas enkel och informell.* Detta är till viss del ett resultat av föregående punkt; endast om strategimodellen är enkel kan den behandlas i en hjärna. Tillsammans med den första punkten blir tankeprocessen alltså en balansgång mellan den avsiktliga/medvetna analysen och den informella intuitionen.
4. *Strategier är unika.* Enligt postulatet om anpassning skall strategin vara situationsanpassad. Följaktligen kommer varje strategi vara unik från andra strategier. Även tanken att strategiformulerandet skall vara kreativt och bygga på särskiljande kompetens medverkar till uniciteten i strategin.
5. *Formulerandet är färdigt då strategin ger ett helhetsperspektiv.* Strategin skall ge en bild av hela verkligheten, inte endast delar av den.
6. *Strategier skall vara tydliga.* För att vara en rättesnöre för agerande i organisationen måste strategin vara enkel och otvetydig.
7. *Först när strategin är färdigformulerad kan den implementeras.* Designskolan gör en skarp distinktion mellan tänkande och handlande ("tänk efter före"). Detta inses lätt vid en översyn av den grundläggande designskolemodellen; implementering är något som är väl avskiljt från utarbetandet av strategin.

### 3 Planeringsskolan

Under 70-talet växte, vid sidan av designskolan, en ny strategiskola sig stark. Denna - grundlagd ungefär samtidigt som designskolan - uppvisar stora likheter med denna, men är mer inriktad på själva formaliseringen av strategiprocessen. Detta avsnitt kommer att behandla denna inriktning, den så kallade planeringsskolan.

#### 3.1 Bärande tankar

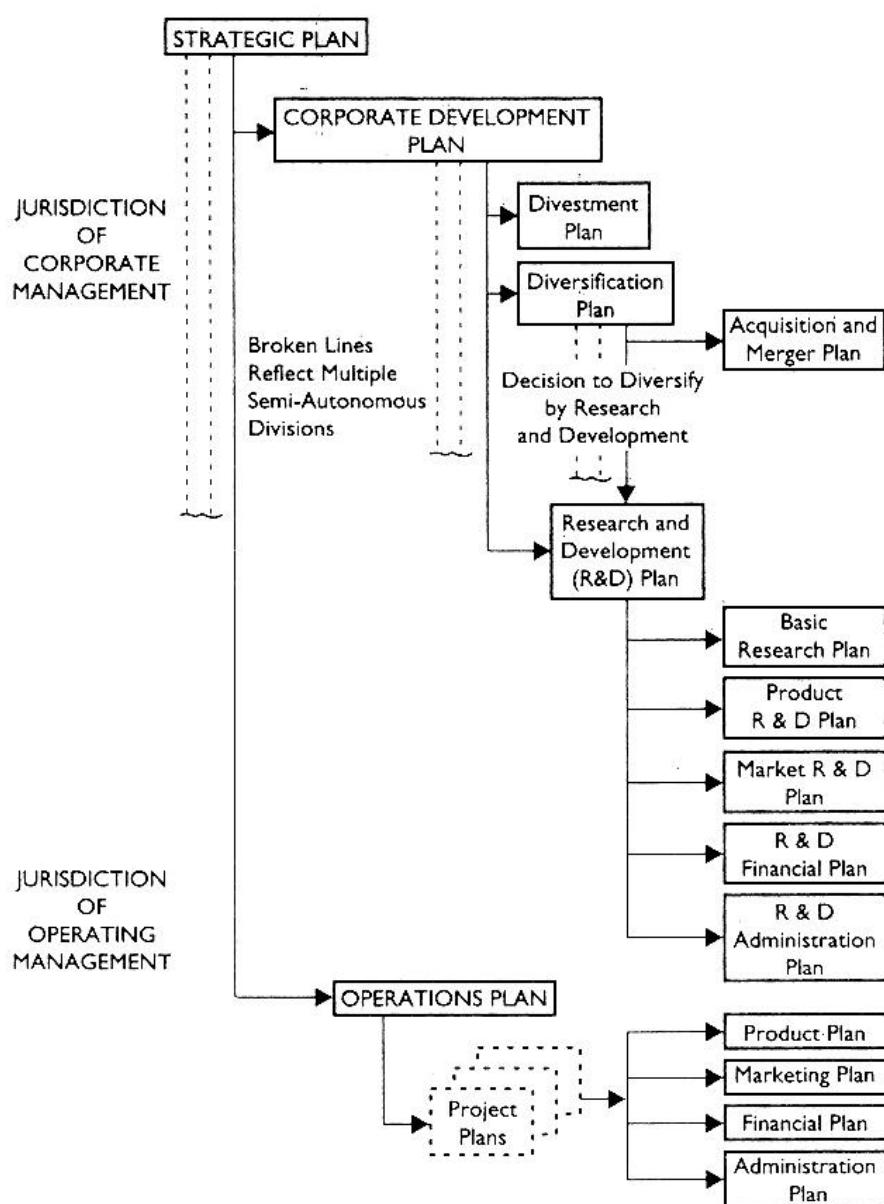
Som redan nämnts uppvisar planeringsskolan flera likheter med designskolan. Detta bottnar i faktumet att båda strömningarna - mer eller mindre - utgår från den i föregående avsnittet beskrivna grundläggande modellen för designskolan. Även planeringsskolans syn på strategiprocessen innefattar således de faktorer som förekommer i denna modell; företagets styrkor och svagheter samt omvärldens möjligheter och hot. Till och med designskolans mjuka variabler - socialt ansvar och företagsledningens värderingar - ingår i planeringsskolan, om än i en annan skepnad.

##### 3.1.1 Strategiprocessens fem stadier

Planeringsskolans förhållande till strategi har dock, jämfört med designskolan, kastat om ordningen på hur de olika faktorerna förs in i processen. En vidare skillnad är att processen är mer formaliserad; tanken är att strategien steg för steg skall, utifrån uppsatta mål, frambringa en detaljerad handlingsplan. Processen kan delas in i fem stadier:

1. *Målformuleringsstadiet.* Början av processen utgörs av formulerandet av mål. Målen, som helst bör vara kvantifierbara, utgör ett riktmärke mot vilket organisationen skall sträva. Målen ger även ledning i hur företaget bör prioritera. I detta stadie kan således mjuka variabler, såsom ledningens värderingar, spela in.
2. *Externa granskningsstadiet.* Nästa steg är att granska företagets externa förhållanden, med andra ord omvärlden. Detta stadiet är således samma som designskolans sökande efter möjligheter och hot i omvärlden. Planeringsskolan lägger dock mindre vikt vid detta stadiet, och förevisar inte något härledande av Key success factors. Vidare skiljer sig skolorna åt genom att planeringsskolan lägger stor vikt vid prognostiserade. Särskilt framträdande är scenariobyggande.
3. *Interna granskningsstadiet.* Även detta stadiet har sin direkta motsvarighet i designskolan; ett kartläggande av företagets styrkor och svagheter.

4. *Utvärderingsstadiet.* Här sker, på grundval av tidigare stadiers resultat, en utvärdering av olika strategier. Detta stadiet lägger planeringsskolan, till skillnad från de båda föregående stadierna, stor vikt vid. Utvärderingen är i stora delar numerisk och orienterad mot finansiell analys (riskanalys, shareholdervalue etc.), och utmynnar i att en viss strategi väljs ut.
5. *Planeringsstadiet.* I detta sista steg förankras den utvalda strategin i den operativa verksamheten. Detta är ett digert arbete som involverar uppdelning av strategin i understrategier, från högsta strategiska nivå till lägsta operativa nivå. För varje nivå utarbetas en plan för realiseringen av respektive understrategi. Resultatet blir ett komplext system av planer (se figur 3-1).



Source: From Stewart (1963:i).

**Figur 3-1. Strategisk plan**



### 3.1.2 Kontrollsystem

Planeringsskolans fokus på operationella verksamheten och tyngdpunkt på kvantifierbara mål implicerar att företagandet i stora mått går ut på att kontrollera och följa upp de planer som satts upp för verksamheten. Detta synsätt har även kallats cybernetiskt. (Cybernetik är ett delområde av systemteori, som behandlar just reglerandet och kontrollerandet av pågående processer.) En form av cybernetik i organisationssammanhang är begreppet Management By Objectives, MBO<sup>1</sup> (Schoderbek et.al., 1990).

Senare företrädare för planeringsskolan lägger tyngd vid begreppet kontrollsystem. Simons (1995) definierar kontrollsystem som ”formella, informationsbaserade rutiner och procedurer som chefer använder för att upprätthålla och ändra mönster i organisatoriska aktiviteter”. Vidare pekar han på fyra kontrollverktyg:

1. *Värdesystem*, som verkar som bärare av organisationens värderingar, syfte och riktmärken.
2. *Gränssystem*, som anger gränser för handlande.
3. *Diagnostiska kontrollsystem*, som utgörs av traditionella feedbacksystem för att nå uppsatta mål. Detta är alltså verktyg för att följa upp de planer som utgör den valda strategin.
4. *Interaktiva kontrollsystem*, som stimulerar lärande och tillåter nya strategier att uppkomma. Detta sker som ett resultat av organisationens försök att reagera på omvärldens möjligheter och hot.

### 3.2 Underliggande premisser

Planeringsskolans underliggande premisser uppvisar vissa skillnader med designskolans dito. Den främsta skillnaden är diskrepansen mellan designskolans betonande av strategiprocessen som enkel och informell kontra planeringsskolans strukturerade komplex av delmoment. Planeringsskolan genomsyras av ett mekanistiskt tänkande; om man bara kan utarbeta och följa ett antal delplaner på komponentnivå, blir det sammanlagda resultatet på systemnivå en välfungerade helhet (strategi). En ytterligare skillnad mot designskolans premisser är den om VDn som ensam strateg. Enligt planeringsskolan blir VDn i praktiken den som godkänner strategier. Strategierna ifråga härrör från de som utarbetar planer för företagets operationella verksamhet. Planeringsskolan fokuserar alltså på planeringen, programmeringen och budgetering av verksamheten, snarare än bildandet av själva strategin.

---

<sup>1</sup> MBO är ett sätt att leda organisationer genom att noggrant formulera mål för verksamheten.

De resulterande premisserna blir:

- 1. Strategier är resultatet av en kontrollerad process av formell planering och uppdelning.*
- 2. Ansvar för processen har VDn, men i praktiken är det strategiska planerare i organisationen som står för utarbetandet och verkställandet av strategiska planer.*
- 3. Strategier skall vara tydliga så att de kan implementeras genom införandet av budgetar, program och diverse planer.*

## 4 Positioneringsskolan

Efter 70-talets design- och sedermera planeringsansatser, utkristalliserade sig en tredje variation på temat. Genom en ändring av synen på antalet möjliga strategier bildades positioneringsskolan, vilken kom att mottas väl (främst av strategikon­sulter).

### 4.1 Bärande tankar

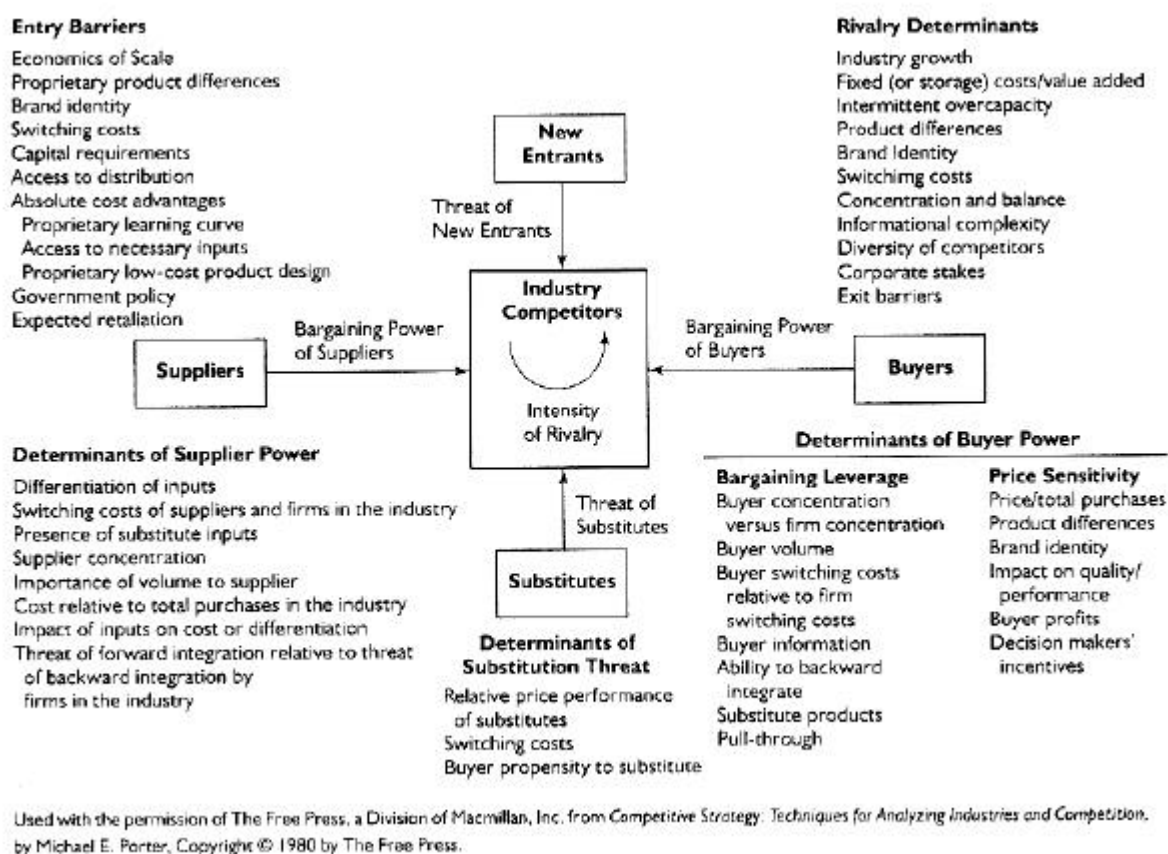
Som redan framgått är positioneringsansatsen en utveckling av både design- och planeringsskolorna. Från designskolan är mycket av den grundläggande modellen lånad, medan mycket av metodiktänkandet är lånat från planeringsskolan. Dock skiljer sig positioneringsansatsen från sina föregångare på en punkt: Antalet olika strategier som ett företag kan välja. Medan föregångarna - främst designskolan - pekar på att ett oändligt antal strategier kan utformas, menar positioneringsanhängarna att endast ett litet antal valmöjligheter finns. Dessa givna strategialternativ gäller oavsett vilken bransch som betraktas, och kallas således generiska.

Detta synsätt härrör från det användningsområde där ordet strategi en gång myntades: Krig. Inom krigsföring har det sedan lång tid tillbaka ansetts endast finnas ett fåtal handlingsmöjligheter. Vilken av dessa som var lämplig berodde på de rådande förhållandena, och på så vis kunde maximer (regler) användas. Maximerna kan liknas vid heuristiska regler; ”om x så gör y”. Det ursprungliga krigsstrategiktänkandet kom sedermera att appliceras även i näringslivet av strategikon­sulter, för vilka denna heuristik var både bekväm och användbar. Följaktligen utvecklades inom konsultskräet vissa koncept som ansågs gälla alla branscher. Exempel på detta är Boston Consulting Groups tillväxt/marknadsandel­smatris och erfarenhetskurva.

#### 4.1.1 Porters positioneringsansats

Positioneringsskolan blev dock fullt utvecklad först då Michael Porters bok *Competitive Strategy* (Porter, 1980) kom ut. I denna beskriver han tre fundamentala bitar av positioneringsskolan; modellen för konkurrensanalys, de generiska strategierna och värdekedjan.

*Konkurrensanalysmodellen* (även kallad femkraftsmodellen) beskriver hur lönsamheten i en viss bransch kan bestämmas genom att beakta de fem konkurrensfaktorerna: Hot från nyetablerare, hot från substitut, leverantörers förhandlingsstyrka, kundernas förhandlingsstyrka och konkurrensen inom branschen (se figur 4-1). Denna analysram har, som redan nämnts, lånat vissa delar från designmodellens SWOT-analys. Lånet gäller dock endast de delar av SWOT-analysen som behandlar omvärlden/branschen. Det aktuella företags inre angelägenheter ingår ej i beräkningarna.



**Figur 4-1. Femkraftsmodellen**

De *generiska strategierna* beskriver vilka strategiska handlingsmöjligheter som ett företag har att tillgå; kostnadsledarskap kontra diversifiering samt graden av fokusering (se figur 4-2). Observera att följaktligen har företaget i praktiken endast fyra olika valmöjligheter. Termen generisk kan i detta fall översättas med "allmängiltig, överallt applicerbar". Således menar positioneringsskolan att dessa generiska strategier är applicerbara i alla organisationer. Vidare finns det inga andra strategier att tillgå. Det strategiska ställningstagandet är således standardiserat och likadant i alla tillfällen.

*Värdekedjan*, slutligen, är ett ramverk för hur företagets värdeskapande aktivitet fungerar.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Source: From Porter (1985:12).

**Figur 4-2. De generiska strategierna**

#### 4.1.2 Synen på beslutsfattande

Positioneringsskolan behandlar, på grund av sin inriktning på att analysera omvärlden, inte processer för beslutsfattande. Positioneringsskolan ger således ingen direkt bild av hur beslutsfattande går till inom företaget - den anses given eller för ändamålet ointressant. Denna del av positioneringsansatsen - förbiseendet av företagets inre beteende - har kritiserats flitigt. Motreaktionen är de resursbaserade synsätt som blivit populära på 90-talet.

En annan källa till kritik av positioneringsansatsen är dess reduktionism; att den strategiska processen endast är ett val av en av fyra generiska strategier. Porters principer om generiska strategier återverkar även på synen på beslut. I *Competitive Strategy* (Porter, 1980) handlar den tredje och sista delen av boken om strategiska beslut. Inom ramen för detta behandlas tre "generiska" beslutsämnen; vertikal integration, kapacitetexpansion och etablering. Framställningen behandlar viktiga verktyg i analysen av huruvida ett strategiskt beslut skall tas. Dessvärre behandlas bara dessa tre generiska beslutsituationer - något resonemang om andra beslut ges ej. Vidare ges ingen förklaringsmodell över hur dessa beslut fattas.

#### **4.2 Underliggande premisser**

Som en summering kan följande premisser för positioneringsskolan listas:

1. *Strategier är generiska; allmängiltiga och identifierbara positioner på marknaden.*

2. *Marknaden (kontexten) ifråga är ekonomisk och konkurrensutsatt.*
3. *Formandet av strategin är således ett val av någon av dessa generiska positioner, baserat på analytiskt beräkning.*
4. *Analytikern spelar en framskjuten roll i denna process genom att vidarebefordra resultat av deras analytiska beräkningar till cheferna som på dessa grunder väljer en lämplig strategi.*
5. *Resultatet blir en avsiktlig strategi, som ytterst baserats på rådande marknadsstruktur.*

## 5 Entreprenörsskolan

De strategiskolor som hitintills diskuterats kan sägas vara preskriptiva - de utgör ett ramverk för hur man som strateg bör handla. Det finns dock en annan typ av strategiskolor - de deskriptiva - som utgör ett ramverk för beskrivningen av hur strategiprocessen i företag verkligen går till. En strategiskola som utgör ett mellanting mellan preskriptiva och deskriptiva skolor är entreprenörsskolan.

### 5.1 *Bärande tankar*

Denna skola utgår - även den - till viss del från den klassiska designskolan. Designskolan poängterade att endast en person skall vara ansvarig för både forandet och exekverandet av strategier. Detta har entreprenörsskolan tagit fasta på; den ensamme entreprenören anses vara företagets drivande kraft framför andra. Det finns dock skillnader i de båda skolornas syn på denne person. Entreprenörsskolan fokuserar nämligen inte - som designskolan - bara på chefens strikt analytiska förmåga. Även chefens "mjukare" attribut - såsom intuition, omdöme, vishet, erfarenhet och insikt - anses vara av yttersta vikt. Entreprenörsskolan talar således om ledare och entreprenörer, snarare än chefer.

Ledarens främsta attribut är dock visionen; en mental representation av strategin, skapad i ledarens sinne. Visionen tjänar både som inspiration och vägledning, och är snarare en bild av framtiden än en uttalad plan till att nå dit. Detta gör ledaren flexibel; uppnåendet av företagets mål kan ske på flera sätt, genom anpassning till rådande förhållanden. Entreprenörsskolan ser alltså strategiprocessen som både avsiktlig (strategin fastställs och utförs därefter) och framväxande (strategin växer fram samtidigt som den utförs). Observera att detta tänkande avviker från design-, planerings- och positioneringsskolorna, som alla pekar på att strategiprocessen bör vara endast avsiktlig.

Entreprenörens roll i företagande var länge förbisedd bland ekonomer, som traditionellt sett hellre räknade på mätbara, fysiska företeelser än undersökte visioner och ledarskap. Den ekonom som först poängterade vikten av entreprenören och den förändring som denne ger upphov till var ekonomen Joseph Schumpeter. Han menade att företagandet i samhället inte primärt utgjordes av att maximera vinster genom att underhålla rådande företagsstrukturer. Det som i själva verket driver företagen är, enligt Schumpeter, försök att tackla omvärldens

förändring. Detta sker genom en konstant process av rivande av gamla strukturer till förmån för uppbyggandet av nya. Denna process kallas *kreativ förstörelse*, och den drivs av just förekomsten av entreprenörer. Entreprenören är således någon som ser möjligheten att införa nya kombinationer av verksamheter och på så vis skapar nytta. Resultatet av dessa nya kombinationer blir en kreativ förstörelse.

### 5.1.1 Entreprenören och visionen

På grund av denna skolas totala fokusering på ledaren och dennes vision, har mycket tankearbete lagts på att bestämma vad som utgör entreprenöriellt tänkande. Nedan följer fyra punkter som kännetecknar entreprenörer och deras företag (Mintzberg, 1973):

1. *Strategiprocessen går ut på att söka nya möjligheter.* Detta kan kontrasteras mot det traditionella synsätt som säger att företagets handlande går ut på att lösa problem.
2. *Makten i organisationen ligger hos chefen.* På grund av verksamhetens beroende av ledaren och dennes vision är delegerande av makt ofta svår.
3. *Strategiprocessen karaktäriseras av djärva framåtskridanden.* Beslut som fattas är i allmänhet stora och förknippade med osäkerhet och risk.
4. *Tillväxt är organisationens dominerande mål.* Entreprenörens primära syfte med sin verksamhet är oftast inte att bli rik, utan att skapa. Således rankas en hög tillväxt större än stora vinster.

Fastslaget är alltså att företaget bör ha en entreprenöriell ledare som anger riktning och mål genom visioner. Men hur fungerar då det visionära ledarskapet? En enkel liknelse skulle kunna vara att visionen är en medicin, som med hjälp av en spruta (ord/kommunikation) sprids ut i kroppen (organisationen). En annan, mer utvecklad, liknelse är den om det visionära ledarskapet som ett skådespel (Westley & Mintzberg, 1989). Ett sådant kan sägas vara en syntes av *repetering*, följt av *återskapande* (utförande av den inlärd pjäsen) och en samtidig *medverkan* av publiken. På samma sätt kan det visionära ledarskapet anses fungera:

- *Repetering* motsvarar förkovrandet inom det aktuella ämnet. Visionära ledare bär i allmänhet på en djup kunskap och erfarenhet som ligger till grund för visionen.
- *Återskapandet* motsvarar förmedlandet av visionen till sin omvärld. Detta görs genom språket i form av väl valda metaforer och symboler, med syftet att få omvärlden att se saker ur ett nytt perspektiv.



- *Medverkandet* motsvarar det faktum att omvärldens engagemang stärker entreprenören i sina visioner.

## **5.2 Underliggande premisser**

Följande premisser kan sägas ligga till grund för entreprenörsskolan:

1. *Strategin finns i ledarens sinne som ett perspektiv, en riktning för långsiktigt agerande, en vision om organisationens framtid.*
2. *Formandet av strategin är mer eller mindre omedvetet, som ett resultat av ledarens erfarenhet och intuition.*
3. *Ledaren driver sin vision (nästan till besatthet) och håller personligen kontroll över dess implementering för att, vid behov, kunna omformulera vissa av dess delar.*
4. *Den strategiska visionen är således formbar, samt både avsiktlig och framväxande: Avsiktlig i dess övergripande riktning, framväxande i dess detaljer.*
5. *Även organisationen är formbar och enkel för att kunna följa ledarens direktiv till förändring.*
6. *Strategin tenderar att vara inriktad på en viss nisch, där konkurrensen uteblivit.*

## 6 Kognitionsskolan

Föregående avsnitt behandlade entreprenörsskolan, som menar att strategier uppstår mer eller mindre undermedvetet i entreprenörens sinne. Hur uppstår då dessa idéer i dennes huvud? Detta avsnitt kommer att behandla kognitionsskolan och dess försök att tränga in i strategens huvud för att förstå de processer som försiggår där.

### 6.1 Bärande tankar

Den kognitiva skolan är inte en tätt sammanhållen grupp av förespråkare med gemensamma teorier. Det är snarare en strömning som pekar på att strategiprocesser först och främst är kognitiva; baserade på intellektuell förståelse. De i de föregående avsnitten beskrivna skolorna fokuserar på att ge strateger underlag för utformandet av en strategi. Kognitionsskolan, däremot, fokuserar på vad som sen händer - hur strategen använder detta underlag för att skapa en strategi.

Genom fokuserandet på strategens mentala processer är kognitionsskolan följaktligen inriktad på denne persons mentala förutsättningar. Exempelvis antas individens erfarenhet spela en framskjutande roll i dennes agerande och beslutsfattande. En enkel modell kan visa hur erfarenheten påverkar handling:



**Figur 6-1. Enkel modell över hur erfarenhet påverkar handling**

En händelsekedja som den som ovan beskrivits ger naturligtvis upphov till debatter kring vad som är orsak och verkan, samt var kedjan startar ("hönan eller ägget"-problematiken). Således har det inom kognitionsskolan utvecklats två strömningar:

- En strömning som menar att den kognitiva processen att är ett *objektivt* återskapande av verkligheten. Detta objektiva återskapande kan representeras av pil 1 i figuren. Den objektiva kunskap som inhämtats via erfarenheten (observationen) leder sedan, i sin tur, till handling (pil 2).
- En annan strömning som menar att man inte kan bortse från det faktum att tidigare handlingar har utförts och att dessa har lett till ackumulerad erfarenhet (pil 3). Denna erfarenhet kommer påverka den kunskap och de handlingar som görs framöver (pil 4).

Enligt denna strömning är alltså den kognitiva processen ett *subjektivt* skapande av den upplevda verkligheten.

De båda kommande avsnitten kommer behandla dessa båda strömningar vidare.

### 6.1.1 Den objektiva strömningen

Denna del av kognitiva skolan har främst givit upphov till tre fenomen kring hur den kognitiva processen fungerar. Dessa är individers kognitiva begränsningar, kognition som informationsprocessande och kognitiva kartor.

#### 6.1.1.1 Kognitiva begränsningar

Vid den kognitiva processens försök till att objektivt återskapa verkligheten uppstår ofta förvrängningar. Dessa är resultat av människans begränsningar; människor är enligt kognitionsskolan inte intellektuellt felfria. Den mest kända av dessa begränsningar är Herbert Simons bundna rationalitet (=bounded rationality), som han 1947 introducerade i boken *Administrative Behavior* (Simon, 1976). Före denna boks tillkomst var synen på beslutsfattande präglad av ekonomernas syn på människan som en nyttomaximerande agent (the economic man): Människans handlande och beslut följde strikt rationella regler, där alla fördelar vägdes mot alla nackdelar. För att göra denna avvägning förväntades det att människan hade tillgång till all relevant information. Detta vände sig Simon emot. Han menade att världen är så komplex att människan aldrig kan stå inför en valsituation och besitta all relevant information. I ovan nämnda bok pekar han på tre skäl varför detta är omöjligt (Simon, 1976, s 81-84):

1. Total rationalitet kräver komplett kunskap om alla valmöjligheters konsekvenser. I själva verket är kunskapen om konsekvenser, i bästa fall, endast fragmentariska.
2. Eftersom konsekvenserna ligger i framtiden är det ytterst svårt att värdera och jämföra nyttan av de olika möjligheterna.
3. Rationalitet kräver vidare en kännedom om alla möjliga valmöjligheter. I allmänhet behandlar människan bara en bråkdel av dessa.

Som ett resultat av dessa omständigheter ansåg Simon att människan - eller the administrative man - endast tillåts vara rationell inom vissa ramar. Utifrån de förutsättningar som ges är människan rationell, därav namnet bunden rationalitet.

Simon är dock inte den ende som undersökt människans kognitiva begränsningar. Makridakis (1990) pekar på att ogrundade föreställningar inskränker vårt tänkande. Sådana föreställningar tas ofta för sanningar, vilket kan ge en skev bild av verkligheten. En sådan föreställning anser Makridakis vara tron att ju större tillgången till information är, desto bättre kommer våra beslut bli. Denna uppfattning är allmänt utbredd; ett exempel på konventionell visdom. Empirisk data visar dock att så inte är fallet. I själva verket blir besluten inte alls bättre vid tillgång till mer information, däremot stärks vår tro på att beslutet ifråga är det rätta. Detta beror på att ytterligare information ofta medför redundans och inte tillför något extra värde.

Vidare räknar Makridakis upp en samling faktorer som ger upphov till dessa ogrundade föreställningar:

- *Sökandet efter styrkande bevis*; tendenser till att endast beakta fakta som styrker en viss slutsats, medan fakta som talar emot slutsatsen ignoreras.
- *Inkonsekvens*; oförmåga att tillämpa samma beslutskriterier i likartade situationer.
- *Konservativism*; motvillighet till förändring.
- *Kort historisk tidshorisont*; de senaste händelserna väger tyngre i beslutsprocessen än tidigare händelser, vilka nedtonas eller ignoreras.
- *Tillgång*; förlitelse till information som är lättillgänglig, medan mer svåråtkomlig information förbises.
- *Förankring*; tidig information förankrar tänkandet i vissa banor, vilket gör att information som tillkommer senare har mindre inverkan.
- *Inbillade korrelationer*; föreställningen att två variabler är kausalt relaterade till varandra, då de i själva verket inte är det.
- *Selektiv perception*; uppfattandet av problem utifrån individens förutsättningar och erfarenhet, vilket leder till att viss information selekteras bort.
- *Framgångars och misslyckandens tillskrivande*; framgång tillskrivs kompetens, medan misslyckande tillskrivs otur eller någon annan, vilket försvårar lärandet av misstag.
- *Önsketänkande*; tendensen till att låta ens förväntningar sammanfalla med ens önskningar.
- *Underskattning av osäkerhet*; överdriven optimism och inbillande korrelationer ger en falsk säkerhet.

Ett tredje sätt, på vilket människans kognitiva förmåga kan begränsas, är användandet av analogier och metaforer. Dessa begränsar tänkandet genom att överförenkla problemet och reducera antalet möjliga lösningar. Kognitionsskolan står alltså på detta område i motsättning med entreprenörsskolan, som menar att metaforer öppnar upp det visionära tänkandet.

Beslutsfattaress sätt att fungera anses dessutom vara individuellt; olika individer har olika kognitiva begränsningar. För att klassificera de olika kognitiva stilar som en beslutsfattare kan ha kan Myers-Briggs instrumentet (Myers, 1962) användas. Detta är baserat på psykologen Karl Jungs teorier, och används bland annat vid rekryteringsarbete. Instrumentet går ut på att värdera individens personlighet med avseende på fyra olika dimensioner:

- |                                   |     |  |
|-----------------------------------|-----|--|
| • Extrovert E                     | --- | Introvert I                              |
| (får energi från omvärld)         |     | (får energi inifrån sitt eget sinne)     |
| • Sinnlig S                       | --- | Intuitiv N                               |
| (information från sinnen)         |     | (information från sökande efter mönster) |
| • Tänkande T                      | --- | Kännande F                               |
| (beslutar efter analys)           |     | (beslutar efter känslor)                 |
| • Omdöme J                        | --- | Perception P                             |
| (lever planerat och kontrollerat) |     | (lever flexibelt och spontant)           |

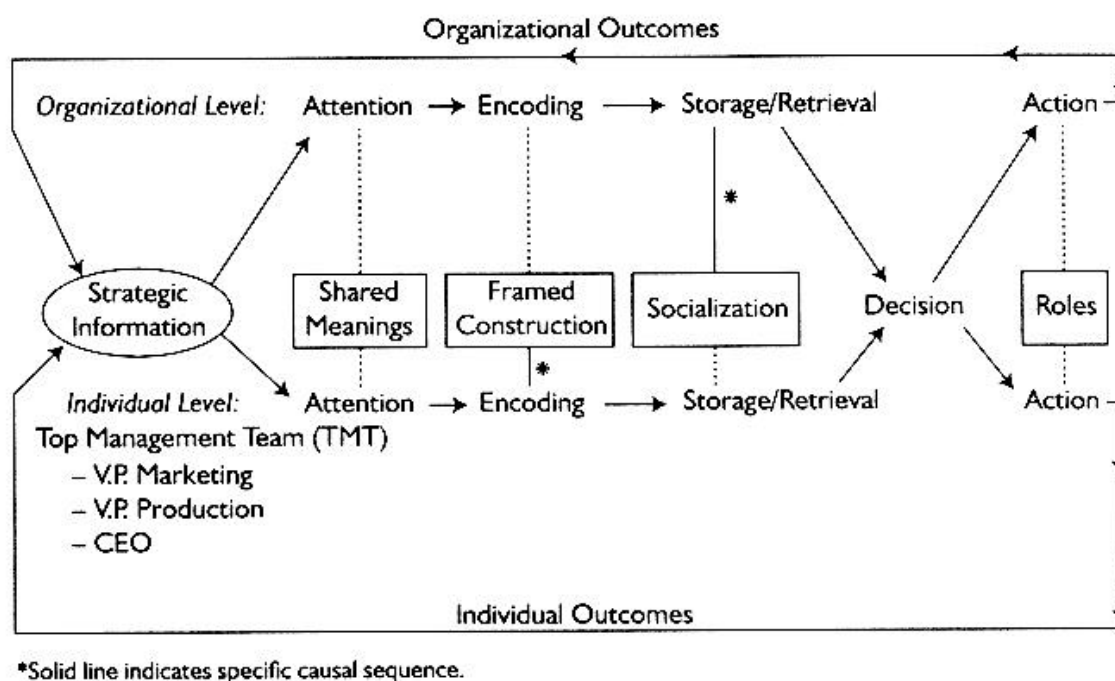
En individ kan på grundval av detta ramverk klassificeras genom vilken kombination av egenskaper denne uppvisar. Exempelvis kan en ESTJ (Extrovert, Sinnlig, Tänkande med Omdöme) sägas vara logisk, analytisk, objektiv, kritisk och endast övertygbar genom resonering. ESTJ gillar vidare att organisera fakta, men löper risken att fatta ett beslut för snabbt, innan de till fullo har analyserat situationen. En ESNP (Extrovert, Sinnlig, Kännande med Perception) däremot kan sägas vara en vänlig, anpassningsbar realist. Denna personlighetstyp löser problem genom att vara just anpassningsbar, och inte behöver använda standardprocedurer.

### 6.1.1.2 Kognition som informationsprocessande

Enligt kognitionsskolan kan en organisation ses som ett stort, kollektivt system för informationsprocessering. Chefer är informationsarbetare; de samlar information för egen räkning, samtidigt som de lämnar vidare information till andra chefer och överordnade. I stora

organisationer med flera led av chefer kan detta leda till problem, då mindre fel hos lägre chefer kan aggregeras till avsevärt större fel hos de högre cheferna.

Corner, Kinicki & Keats (1994) har utvecklat en modell för informationsprocessandet i företag (se figur 6-2). I denna menar de att både den enskilda individen och organisationen i sin helhet fungerar enligt samma principer. Informationsprocessen startar med *uppmärksamhet*, följt av *kodning*, därefter *lagring/hämtning*, utmynnande i ett *val*, för att till sist avslutas med en utvärdering av processens *utfall*.



Source: From Corner, Kinicki, and Keats (1994:296).

**Figur 6-2. Modell över informationsprocessande i organisationer**

- *Uppmärksamhet*: Detta steg avgör vilken information som kommer att bli processerad och vilken information som kommer att bli ignorerad. Här sker alltså en selektion. Enligt figuren kommer informationen väljas ut både på individ- och organisationsnivå.
- *Kodning*: Efter det att informationen uppmärksamats måste den ges en mening. Detta görs genom ett sökande av sammanlänka den aktuella informationen med existerande kategorier. Denna kategorisering leder till förenklingar till stereotyper. Hur kategoriseringen görs beror av organisationens delade kunskapsbas, som utgör ett ramverk för kodningen. (Detta

ramverk kan liknas med regler för hur informationen skall organiseras och tolkas.) Författarna talar om två ramverk; framväxande och etablerat. Framväxande ramverk är sådana som utarbetas ad-hoc (ändamålsenligt) till nya problem. Sådana ramverk kan vara arbetssamma att utveckla, men brukar å andra sidan efter ett tag bli välanvända. Ramverket kan då sägas vara etablerat. Med andra ord används det automatiskt vid den aktuella problemtypen. Observera att när en viss ram för lösning av problem etablerats, kan det vara svårt att få organisationen att byta detta ramverk mot ett nytt.

- *Lagring/hämtning*: Efter fastställandet av ramverk och tillhörande arbetsprocedurer, skall dessa förankras i organisationen och dess individer. Detta minne yttrar sig på olika sätt för de båda. För individen innebär minnet ett nät av associationer mellan olika delar av information. För organisationen är minnet mer formaliserat i form av regler, procedurer, formulär etc. Individens och organisationens minne länkas ihop genom en process som kallas socialisering; individen försätts i ett organisatoriskt sammanhang och förväntas acceptera de existerande rutinerna.
- *Val*: De tidigare faserna i processen utmynnar förr eller senare i ett beslut, ett val.
- *Utfall*: Detta sista steg i processen utgör en återkoppling till början på processen. De fattade beslutens utfall utvärderas. Denna förståelse för utfallen memoreras - både på organisatorisk och individuell nivå - och kommer att bilda erfarenhet. Denna erfarenhet utgör en delmängd av den information som används då processen startar igen, genom uppmärksamhet, kodning o.s.v.

### 6.1.1.3 Kognitiva kartor

I den ovan beskrivna modellen över informationsprocesseringen fanns begreppet ramverk. Inom kognitionsskolan är detta koncept - ett ramverk för att mentalt organisera kunskap och information - vanligt förekommande. En annan metafor för detta koncept är kartor, vilket är passande då ett ramverk kan sägas vara en representativ modell över en svårnavigerad terräng.

Det finns, enligt Huff (1990), två typer av kognitiva kartor. Den första typen kallas *scheman*. Beslutsfattare är konstant översköjda med data, vilket skapar problem med lagringen och åtkomsten av denna data. Scheman fungerar på så sätt att de representerar kunskap inom ett visst ämne i olika nivåer: Exempelvis kan ett schema inom ämnet "Oljekris", rymma kunskap på politisk, ekonomisk och teknologisk nivå. Den andra typen av kognitiva kartor kallas

*kausala* kartor. Dessa utgör en modell över hur flera scheman relaterar och påverkar varandra. Ett exempel på detta är hur schemat ”Oljekris” relaterar till schemat ”Bilindustrin”.

### 6.1.2 Den subjektiva strömningen

Denna del av kognitionsskolan menar att kognition är mer än ett försök att spegla verkligheten. Det finns, anser förespråkarna för denna strömning, inget enkelt kausalt samband mellan omvärlden och beslutfattarens sinnebild av densamma. Den inkommande informationen interagerar med och formas av kognitionen som sådan. Observera att detta skiljer sig från objektivisternas kognitiva begränsningar, som snarare verkar som ett filter i ett enkelriktat flöde från omvärlden till sinnet.

Verkligheten är således något som skapas, och existerar, i sinnet. Implikationen av detta är att ingen kan ”se” sin omvärld; man kan bara se sin egen mentala konstruktion av omvärlden. Detsamma gäller organisationer. Det finns inte två organisationer som ser samma omvärld på samma sätt. De båda har nämligen, på basis av stora mängder tvetydig information, konstruerat en bild av den. Denna konstruktion har uppkommit i beslutfattarens sinne, som ett resultat av dennes värderingar. Eftersom omvärldsbilden är beroende av värderingar är - menar subjektivisterna - värderingar den främsta faktorn i formandet av analyser och strategier. Detta betyder även att för strategiformulerande är omvärldsanalys mindre intressant än ledningens värderingar. Denna slutsats avviker fundamentalt från design- och positioneringsskolorna. Ledningens värderingar var ju endast en mindre del av designskolans SWOT-analys, och positioneringsskolan är ju helt och hållet inriktad just på omvärldsanalys.

## 6.2 Underliggande premisser

Dessa är kognitionsskolans underliggande premisser.

1. *Formandet av strategi är en kognitiv process som försiggår i strategens huvud.*
2. *Strategier växer således fram som perspektiv - i form av ramverk, kartor och scheman - som formar hur människor uppfattar omvärlden.*
3. *Uppfattningen av omvärlden är beroende av antingen förvrängda intryck av omvärlden (objektiva strömningen) eller skapandet av densamma i betraktarens sinne (subjektiva strömningen).*
4. *Strategiska mål är därför svåra att uppnå, och den realiserade strategin är mindre optimal än den planerade.*



## 7 Lärandeskolan

I föregående avsnitt avhandlades kognitionsskolan, och dennas syn på strategi som en svårbemästrad och komplex process. Hur skall då organisationen handskas med denna process? Detta avsnitt kommer att behandla den skola som förespråkar organisatoriskt lärande som en bot på strategiprocessens komplexitet.

### 7.1 Bärande tankar

Lärandeskolan utvecklades som en motreaktion på den uttalade rationalitet som präglar de traditionella strategiskolorna (design-, planering- och positioneringsskolorna). Kritiken mot dessa skolor stöddes av empiriska studier som visade att endast 10% av alla formulerade strategier blir implementerade (Kiechel, 1984). Detta, menar anhängarna till lärandeskolan, är ett tecken på att det inte går att separera formulerandet och implementerandet av strategier. Vidare visade empiriska studier att strategiska omvändningar i företag sällan leds av någon formulerad strategi, utan snarare är resultatet av flera mindre händelser och beslut som tillsammans blir verkningsfulla. Detta tyder på att formandet av strategi inte bara är en angelägenhet för företagsledning, utan är något som genomsyrar hela organisationen, vilket strider mot exempelvis designskolan. Lärandeskolan avfärdar således de traditionella skolorna som en fantasibild av strategiprocessen; framförallt när det gäller frågor kring vem som egentligen formar strategin, och var i organisationen detta sker. Lärandeskolan är således deskriptiv, snarare än preskriptiv.

Lärandeskolan kan sägas kretsa kring ett antal grundbegrepp; inkrementalism, intraprenörskap, framväxande strategi och kunskapsskapande. Dess innebörder kommer att behandlas nedan.

#### 7.1.1 Inkrementalism

I början på 60-talet gav en statsvetare vid namn Charles Lindblom tillsammans med en kollega ut en bok om hur beslutsfattande inom statlig verksamhet fungerar (Braybrooke & Lindblom, 1963). I denna beskrevs beslutsprocesser som seriella, fragmenterade processer, som snarare syftar till problemlösning än tillvaratagande av möjligheter. Processen uppvisade inga synliga tecken på att den strävade mot något mål eller för en samordning mellan alla dess fragment. Denna syn på beslutsfattandet kom att kallas inkrementalism.

Detta begrepp kom senare att utvidgas till att gälla även näringsliv i en bok av James Brian Quinn (1980). I denna fick begreppet inkrementalism prefixet ”logisk”, eftersom författaren - till skillnad från Lindblom - ansåg att den inkrementella beslutsprocessens fragment samordnas mot ett visst mål. Quinn menar att den realiserade strategin växer fram då interna beslut och externa händelser sammansmälts till ett flöde. Detta flöde kan styras av ledningens beslutsfattare, och således är framgångsrika organisationer resultatet av en framsynt företagslednings proaktiva styrning av flödet. Styrningen av detta flöde är i många stycken en politisk process, eftersom organisationen som helhet inte av naturen lyder beslutsfattaren. Denne måste således finna trovärdighet och stöd i organisationen för att kunna förankra sina mål.

Enligt Quinn består organisationen av ett antal subsystem. (Det är genom samordningen av besluten inom dessa som ledningen kan styra den framväxande strategin.) Dessa subsystem utgörs av rutiner; repetitiva mönster som understödjer att organisationen fungerar friktionsfritt. Rutinerna - exempelvis anställnings-, budget- och befodringsrutiner - kan således sägas hålla organisationen på stadig kurs. Samtidigt är rutinerna, genom deras inbördes sammanlänkning, en hävstång för förändring och lärande. Då etablerade rutiner sätts samman med nya situationer måste rutinerna förnyas. Denna förnyelse sprider sig då till andra etablerade rutiner, eftersom rutinerna är sammanlänkade. Förnyelse- och lärandeprocessen kan styras av ledningen, genom att dessa fasar ut eller inför nya rutiner.

### 7.1.2 Intraprenörskap

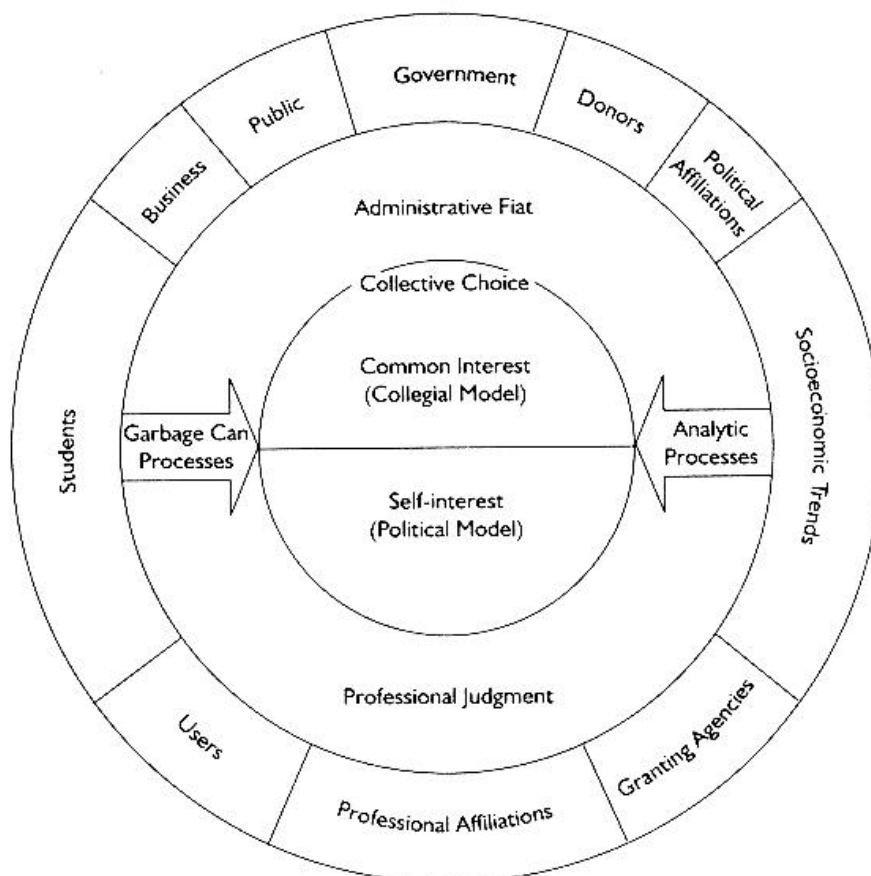
Förändring och lärande kan även drivas fram av enskilda individer inom organisationen. Enligt lärandeskolan kan strategisk förändring utmynna ur initiativ på ”gräsrotsnivå”. Dessa tilltag ges därefter rörelseenergi från mellanchefer, som i sin tur söker befogenheter för initiativet hos toppcheferna. Processen har således en uttalad ”bottom-up”-karaktär.

Stödda av denna syn på strategiprocessen menar anhängarna av lärandeskolan att dessa inomorganisatoriska entreprenörer - intraprenörer - är drivkraften bakom skapandet av nya möjligheter för företaget. Följaktligen bör företagsledningen se över de mekanismer som tillvaratar och ger hävstång till intraprenörskap.

### 7.1.3 Framväxande strategi

Som redan nämnts vänder sig lärandeskolan mot den separering av formulering och implementering av strategi som föreskrivs av design-, planerings- och positioneringsskolan. Denna syn på strategiprocessen som avsiktlig förutsätter ett strategiskt handlande som präglas av kontroll - försäkrandet att den formulerade strategin realiseras i verkligheten. I en process som poängterar lärandet inom organisationen är en syn på strategin som framväxande genom handling mer passande. Inom ramen för ett sådant synsätt kan företaget ses som experimenterande: Företaget handlar, får feedback på sitt handlande, modifierar sitt handlande, får feedback o.s.v. Vid studiet av detta handlande, inses att de mönster som bildats de facto är en strategi.

Tanken på strategi som det mönster som bildas efter handlande öppnar möjligheter att förklara beslutssituationer som annars är svårförklarliga. Exempelvis har Hardy et al. beskrivit hur även professionella organisationer som universitet och sjukhus uppvisar ordnade mönster i sitt handlande, vilket enligt författarna tyder på förekomsten av strategi.



**Figur 7-1. Modell över beslut i professionella organisationer (Hardy et al., 1983)**

I den aktuella organisationen kan beslut fattas av tre olika instanser; professionella individer, ledningen, eller kollektivet (se figur 7-1).

- *Beslut fattade av den professionelle individen.* Professionella organisationer utmärks av att de främst skall ge de professionella individer, som verkar inom organisationen, utrymme för att agera. En stor del av de beslut som fattas görs således inom ramen för den yrkesutövning som individen utför, på grundval av individens professionella omdöme.
- *Beslut fattade av administrationen.* Administrativ ledning har i en professionell organisation mindre befogenheter än de som ledningen traditionellt åtnjuter. Dock fattas vissa beslut inom den professionella organisationen av en administrativ enhet. Ett exempel på dessa är beslut kring organisationens gemensamma finanser.
- *Beslut fattade av kollektivet.* Vidare finns det beslut som uppstår genom en komplex interaktion genom flera av organisationens individer. Beslut av detta slag är ofta när kollektivet försöker nå konsensus angående ändringar i organisationens verksamhet. Denna process kan beskrivas på flera sätt. Ett sätt är en **kollegial** beskrivning, baserad på allmänintresse (att handla i för organisationens bästa). En annan beskrivning är **politisk**, där individen driver frågor av egenintresse. En tredje förklaring är ”**soptunnemodellen**”, där kollektivets ointresse gör att ämnet ignoreras och slumpmässigt tas upp till diskussion. Slutligen finns en **analytisk** förklaring, där individer analytiskt argumenterar i egenintresse.

Genom att göra denna uppdelning menar författarna att den professionella organisationens komplexitet till viss del förklaras.

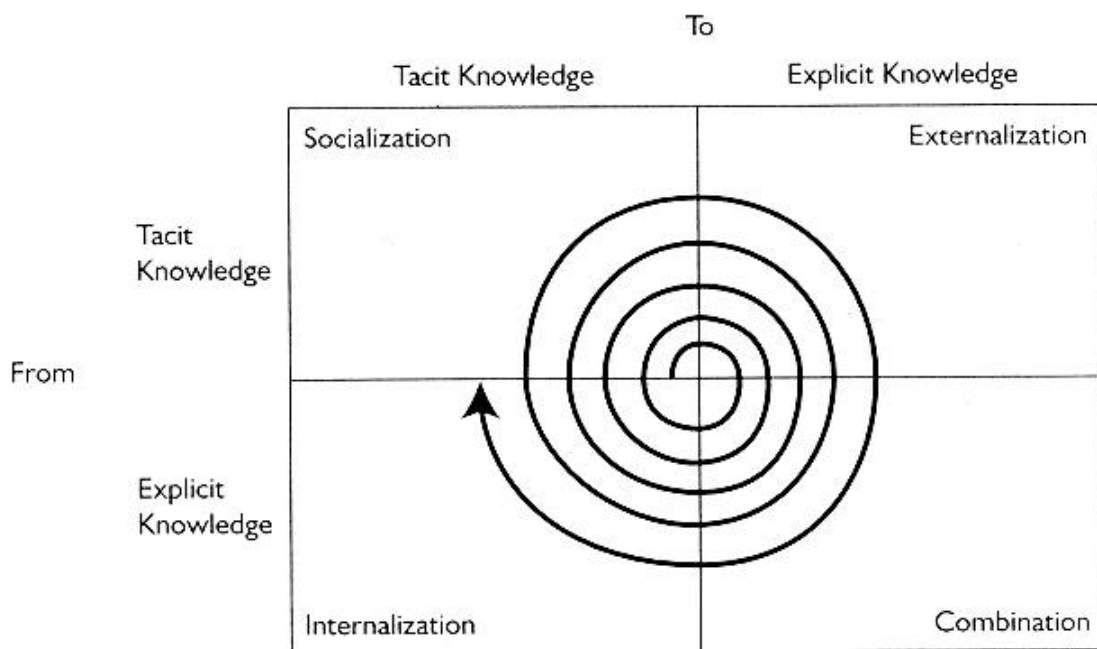
#### 7.1.4 Kunskapsskapande

En viktig del av lärandeskolan är kunskapsskapande. Detta begrepp (Knowledge Creation) har drivits av bland andra Nonaka & Takeuchi (1995). Enligt dessa måste företagsledare inse vikten av tyst (tacit) kunskap. Med tyst kunskap menas sådan kunskap som finns uttalad och underförstådd i individens huvud. Motsatsen är formaliserad (explicit) kunskap som är bunden i organisationen genom regler etc. Vidare är tyst kunskap svårare att överföra än formaliserad kunskap, eftersom tyst kunskap är svår att uttrycka. En begränsande faktor blir således överföringen av tyst kunskap till formaliserad sådan. Återigen framhålls gräsrotsnivån och mellanchefernas funktion som insamlare av kunskap (jämför med avsnittet om intraprenörskap). Mellanchefernas uppgift anses nämligen vara att ta vara på den tysta kunskapen hos de anställda och formalisera denna till användning i företagets produkter.

Konceptet kunskapsskapande kretsar således kring överföringen av olika typer av kunskap. Denna överföring kan göras på fyra sätt:

- *Socialisering* innebär delande av tyst kunskap mellan organisationens individer, och är en överföring av någon individs tysta kunskap till någon annan individs tysta kunskap.
- *Externalisering* innebär överföringen av tyst kunskap till formaliserad kunskap, ofta genom användning av metaforer och analys.
- *Kombinering* innebär delandet av formaliserad kunskap. Denna typ av överföring är typisk för mycket av den västerländska utbildningen inom företagsledning, som ofta är ett sammanställande av formaliserad, skriven kunskap till egna rapporter.
- *Internalisering* innebär överförandet av formaliserad kunskap till tyst kunskap. Ett bra exempel på detta är devisen ”learning by doing”, enligt vilken den egna erfarenheten av utförandet ger tyst kunskap.

Dessa fyra processer kan, enligt författarna, sammanfogas till en sekvens där de interagerar med varandra. Denna sekvens kallas kunskapsspiralen och åskådliggörs i nedanstående figur.



Source: Adapted from Nonaka and Takeuchi (1995:71).

**Figur 7-2. Kunskapsspiralen**

Ett ramverk för hur organisationens lärande går till har presenterats av Crossan, Lane & White (1997). De beskriver en process i fyra steg (intuition, tolkning, integration och

institutionalisering) som överför kunskapen från individnivå, via gruppnivå, till organisationsnivå. Processen startar hos individen, som genom en undermedveten process - *intuition* - införskaffar sig kunskap. Individen bearbetar sedan den medvetna delen av denna kunskap och delar den med sin omgivning (*tolkning*). Denna grupp utarbetar därefter en kollektiv förståelse för kunskapen, och bereder den för användande i hela organisationen (*integrering*). Slutligen *institutionaliseras* kunskapen i organisationen genom dess införande i rutiner och strukturer.

## **7.2 Underliggande premisser**

Dessa är de underliggande premisser som kan sägas ligga bakom lärandeskolan.

1. *Organisationers komplexa och oförutsägbara omvärld gör att separerandet av formulering och implementering av strategi är omöjligt. Formandet av strategi måste vara en process av inläring, där formulering och implementering är sammanvävd.*
2. *Denna process av inläring sker i hela organisationen. Således är inte bara ledningen en del av strategiprocessen, utan alla medarbetare är potentiella strateger.*
3. *Lärandeprocessen växer fram stegvis, inkrementellt. Resultatet av de handlingar som vidtagits bildar det mönster som utgör strategi.*
4. *Ledarskapet innefattar inte formulerandet av strategier, utan odlandet av en miljö som stödjer organisatorisk inläring. På detta sätt kan nya strategier växa fram.*
5. *Strategier framträder således först efter handling, som mönster i historien, vilka kan användas som ledning i fortsatt agerande.*

## **8 Maktskolan**

I föregående avsnitts beskrivning av begreppet inkrementalism, beskrevs styrandet av beslutsprocessen som en politisk process; en strävan efter att söka organisatoriskt stöd för ett visst beslut. Den strategiskola som kommer att behandlas i detta avsnitt - maktskolan - är inriktad just på denna aspekt av strategiformande.

### **8.1 Bärande tankar**

Maktskolan är som sagt helt inriktad på att förklara strategiprocessen i termer av makt och politik. Dessa medel - makt och politik - används till att frambringa en strategi som är fördelaktig för en viss intressent. Med makt menas i detta sammanhang utövandet av inflytande som inte har att göra med strikt ekonomiska hänsyn, och politik kan på liknande sätt definieras som nyttjandet av makt för icke-ekonomiska ändamål.

Maktrelationer kan finnas både inuti och mellan olika organisationer. Detta har lett till uppkomsten av två strömningar inom maktskolan: Den ena strömningen - mikroströmningen - framhåller politikens förekomst inom företag, och beskriver hur interna maktförhållanden påverkar beslutsprocesser. Den andra strömningen - makroströmningen - framhäver maktförhållandena mellan företag. Detaljerna inom de båda strömningarna kommer att redogöras för nedan.

#### **8.1.1 Mikroströmningen**

Denna strömning utgår från det faktum att organisationer trots allt består av individer med intressen, drömmar, avund och rädsla. Man skulle kunna säga att där traditionella ekonomer talar om "the economic man", och Herbert Simon om "the administrative man", talar maktskolan om "the political man". Enligt detta synsätt är varje form av otydlighet eller tvetydighet en grogrund för olika typer av politiska spel. Sådana tvetydigheter kan exempelvis utgöras av motstridiga mål, en osäker omvärld, eller begränsade resurser. De politiska spel som åsyftas kan anta formen av förhandlande, kompromisser eller koalitioner. Följaktligen kan man inte formulera, och ej heller implementera, en optimal strategi; motstridiga mål och politiska spel förvränger den avsedda effekten.

Bolman & Deal (1997) lägger fram fem teser om politikens uppkomst i organisationer:

1. Organisationer är koalitioner av olika individer och intressegrupper.
2. Det föreligger varaktiga meningsskiljaktigheter - med avseende på värderingar, information, intressen och verklighetsbild - mellan dessa individer.
3. Beslut innefattar ofta en fördelning av begränsade resurser.
4. Dessa begränsade resurser och meningsskiljaktigheter ger upphov till konflikter, och gör makt till den viktigaste resursen i beslutsprocessen.
5. Mål och beslut växer fram genom köpslående och förhandling.

Detta synsätt avviker således från föreställningen om att strategin är ett resultat av en homogen grupp liktänkande strateger. Snarare är strategin summan av de intressen som företräds i organisationen.

Vilken funktion har då politiken i organisationer? Givetvis är förekomsten av politik förenlig med viss försämring i effektivitet - ständiga förhandlingar tär på företagets resurser. Politiken kan dock tjäna som ett välkommet sätt att kringgå existerande strukturer, vilket inte alltid är en nackdel. Politiken ger exempelvis upphov till en utslagsprocess som selekterar ut *starka ledare* i organisationer. Vidare medför förekomsten av politik en *mångfald i tänkandet*, vilket garanterar att alla infallsvinklar av ett beslutsämne framförs i processen. Politiken medför dessutom ett sätt att *framdriva avgörande förändringar* som motverkas av den formella makten. Slutligen kan politiken, via sökande av organisatoriskt stöd, även *avhjälpa utförandet av dessa förändringar*. Således kan förekomsten av politik sägas vara en katalysator för förändring i organisationens dynamik.

### 8.1.2 Makroströmningen

Denna del av maktskolan inriktar sig, som sagt, på maktförhållanden mellan organisationer. Organisationer måste relatera sig till flera aktörer i sin omvärld - leverantörer, köpare, konkurrenter, fackföreningar etc. Strategi består följaktligen av sökandet efter att dels tillmötesgå dessa aktörers krav, dels dra nytta av relationen till aktörerna. I relationen till de externa aktörerna kan vidare ett antal givna - generiska - strategier väljas. Således har denna strömning av maktskolan två likheter med positioneringsskolan: Inriktningen på omvärlden, samt förekomsten av generiska strategier. De generiska strategier som en organisation har att tillgå i relationerna till sin omvärld är tre till antalet:

- Tillmötesgå de relaterade aktörerna en efter en, allteftersom nya krav ställs från dessa.



- Undanhålla eller framhålla information gentemot aktörer på ett strategiskt genomtänkt vis. På detta sätt kan organisationen manipulera andra intressegruppers förväntningar och uppfattning av verkligheten.
- Spela olika intressegrupper mot varandra.

## **8.2 Underliggande premisser**

För maktskolan kan följande underliggande premisser fastställas:

1. *Formandet av strategi sker genom makt och politik; antingen som en process inuti organisationen eller i organisationens beteende gentemot sin omvärld.*
2. *De strategier som är resultatet av sådana processer är framväxande.*
3. *Mikroströmningen ser strategi som en interaktion - i form av köpslående och förhandling - mellan flera intressen inuti organisationen.*
4. *Enligt makroströmningen främjar organisationen sin välfärd genom att kontrollera eller samarbeta med andra organisationer.*

## 9 Kulturskolan

Som vi redan sett ser maktskolan strategi som ett resultat av en interaktion av flera intressen och agenter. Interaktionen drivs av agenternas politiska agerande, som härrör från hävdandet av deras egenintressen. Den strategiska skolan som kommer att beskrivas i detta avsnitt - kulturskolan - håller med om att strategin är ett resultat av interaktionen mellan agenter, men menar att dessa drivs av ett kollektivt intresse.

### 9.1 Bärande tankar

Om man frågar mannen på gatan vad kultur är, får man ofta svaret att kultur är allt som finns omkring oss, allting som vi gör. Inom kulturskolan har ordet kultur en ytterligare mening: Kultur är det som gör vårt handlande unikt, det som skiljer en nation eller organisation från en annan. Kulturskolan är således inriktad på kollektivet, hela systemet, och vad det är som håller samman detta kollektiv. Individen är mindre intressant; dennes handlande är individuellt, men dess resultat är kollektivt. Om man således jämför kognitionsskolan med kulturskolan, menar den senare att strategi handlar om kollektiv kognition (istället för individuell), och utvecklandet av organisationens gemensamma hjärna.

Nedan kommer två aspekter av kulturskolan - länkar mellan kultur och handlande samt resursbaserade synsätt - behandlas, för att sedan följas av en sammanställning av kulturskolans underliggande premisser.

#### 9.1.1 Länkar mellan kultur och handlande

Begreppet kultur kan förklara vissa fenomen i organisationers handlande, som annars kan verka svårförklarade. Exempel på dessa fenomen är beslutsfattarstilar, förändringsmotstånd, dominerande värderingar och kulturkrockar.

##### 9.1.1.1 Beslutsfattarstilar

Kulturen i ett företag påverkar hur tänkande inom detta företag går till, och följaktligen påverkas även beslutsfattarprocessen. Vidare fungerar organisationskulturen som ett filter som fastställer de premisser på vilka beslut skall fattas; viss information anammas och annan ignoreras. Således kan olika organisationer, på grund av skillnaden i deras kulturer, tolka samma omvärld på olika sätt (jämför med den objektiva strömningen av kognitionsskolan).

### **9.1.1.2 Förändringsmotstånd**

En kollektiv verklighetsbild i stil med den som odlas i en organisationskultur stödjer ett visst tänkande, och motverkar således förändring. Det etablerade tänkandet måste läras bort eller glömmas för att nytt tänkande skall kunna ta dess plats.

### **9.1.1.3 Dominerande värderingar**

Framgångsrika företag domineras ofta av värderingar, nyckelvärden, i deras handlande (Peters & Waterman, 1982). Sådana nyckelvärden kan exempelvis vara service, kvalitet eller innovation. Införlivandet av en viss värdering i kulturen ger i slutändan företaget konkurrensfördelar gentemot andra företag.

### **9.1.1.4 Kulturkrockar**

En vanligt förekommande hänvisning till organisationskultur är i samband med samgåenden och uppköp. Vid dessa tillfällen ses sammansmältningen av två kulturer till en som det främsta hindret mot framgång.

## **9.1.2 Resursbaserade synsätt**

På senare tid har teorier för att, på ett mer ekonomiskt inriktat sätt, förklara vikten av kultur i organisationer. Bilindustriens utveckling har visat sig vara ett passande studieobjekt för att exemplifiera dessa teorier. Bilindustrin föddes i Europa för att senare spridas till USA. Där fick den dock en annan skepnad; det hantverk som präglade bilbyggandet i Europa ersattes av en mer effektiv massproduktion. När europeiska bilbyggare skulle försöka konkurrera med de nyttillkomna konkurrenterna från USA, visade sig detta vara svårt. Även då européerna försökte direkt imitera amerikanerna misslyckades de; det visade sig att amerikanernas företagskultur inte gick att överföra. Detsamma gällde japanernas försök att imitera amerikanerna. Sedermera anpassade dock japanerna bilbyggandet till sin inhemska kultur, och utkonkurrerade resten av världen med denna. Nu försöker istället amerikaner och européer förstå och kopiera den japanska bilbyggarkulturen.

Denna historiska genomgång illustrerar föreställningen om att företag inte konkurrerar genom sina produkter; de konkurrerar genom sina produktionssystem, sina resurser. Enligt det resursbaserade synsättet består ett företag av ett knippe resurser, som kan vara antingen materiella eller immateriella. Dessa resurser är rotade i företagets kultur, och kan således vara

unika för varje organisation. Det är i slutändan denna unicitet som ligger till grund för företagets konkurrensfördelar. Vidare poängterar det resursbaserade synsättet att företagets unika resurser bör skyddas från att imiteras av konkurrenter, och i detta hänseende har organisationskultur en stor betydelse. Det bästa skyddet mot imitation är nämligen att binda samman resurserna med immateriella relationer, kunskap etc. Det är främst på två sätt som organisationskultur kan försvara företaget mot imitation (Barney, 1996):

1. Förekomsten av en stark kultur stimulerar företaget att producera unika produkter med stark konkurrenskraft.
2. Organisationskulturer är i sig komplexa konstruktioner utan uppenbara kausala samband. Denna svårförståelighet gör att en viss kultur är nästintill omöjlig att återskapa, till och med för någon som varit en del av denna. Detta betyder att inte ens ett företags nyckelperson kan lämna det och därefter replikera dess resurser hos en konkurrent.

## **9.2 Underliggande premisser**

Mot bakgrund av vad som framkommit i detta avsnitt kan följande premisser kan sägas gälla för kulturskolan.

1. *Formandet av strategi är en process som utgörs av sociala interaktioner, baserade på de värderingar som delas av organisationens medlemmar.*
2. *En individ antar dessa värderingar genom socialisering som oftast är outtalad, men ibland stödd av även formell indoktrinering.*
3. *En organisations medlemmar kan därför bara delvis beskriva grunden till organisationens kultur.*
4. *Strategi tar formen av ett synsätt, vilket grundas av en kollektiv avsikt över hur företagets resurser skall användas. Strategin kan därför sägas vara avsiktlig.*
5. *Organisationskultur uppmuntrar inte till förändring, utan snarare på utvecklingen av den redan existerande strategin.*

## 10 Omvärldsskolan

Bland de tidigare behandlade skolorna har vissa skolor - exempelvis positioneringsskolan och makroströmningen av maktskolan - menat att organisationens omvärld är en betydande faktor i strategiprocessen. I detta avsnitt behandlas den skola som ser denna omvärld som den centrala aktören i formandet av strategi.

### 10.1 Bärande tankar

Omvärldsskolan betraktar, som sagt, omvärlden som den aktiva parten i strategiprocessen. Organisationens roll är således att passivt reagera på denna omvärld. Följaktligen anses företagets möjligheter att fatta strategiska beslut begränsade. Essensen är att den centrala aktören i beslutsfattandet inte är organisationens ledning, utan omvärlden.

Omvärldsskolan kan sägas bygga på tre teoretiska fundament; contingency theory, populationsekologi och institutionsteori. Dessa kommer nedan att redogöras för, följt av omvärldsskolans underliggande premisser.

#### 10.1.1 Contingency theory

Contingency theory kan sägas utgöra basen för omvärldsskolan. Förespråkarna för denna teori vänder sig mot uppfattningen att det skall finnas ett bästa sätt att driva en organisation. Istället menar de att handlingarna styrs av omvärldens eventualiteter (contingency = eventualitet). Det går således att härleda olika omvärldsaspekters relation till organisationens interna egenskaper. Mintzberg (1979) beskriver fyra sådana aspekter.

1. *Stabilitet*. En omvärld kan karaktäriseras av antingen stabilitet, eller dess motsats dynamik. Denna stabilitet/dynamik beror av eventuella förändringar i efterfrågan, ny teknologi, statsskickets stabilitet etc. I en stabil omvärld tenderar organisationernas inre strukturer att vara mer formaliserade, medan entreprenörer brukar återfinnas i en dynamisk omvärld.
2. *Komplexitet*. En komplex omvärld är exempelvis en där flera olika avancerade kunskaper krävs. Motsatsen, en enkel omvärld, kännetecknas av enkel kunskap som lätt kan rationaliseras.
3. *Marknadsdiversifiering*. En organisations marknad kan vara allt från integrerad (en typ av kund), till diversifierad (flera olika kundtyper).

4. *Fientlighet*. Omvärlden kan sägas vara fientlig, vilket exempelvis kan yttra sig i en hårt konkurrensutsatt bransch. Motsatsen är en vänlig omvärld, vilket kan vara fallet för en duktig kirurg som kan välja patienter efter eget behag.

### 10.1.2 Populationsekologi

Detta andra teoretiska fundament för omvärldsskolan har, vilket framgår av namnet, lånat tankar från biologin och applicerat dessa på organisationer. Enligt populationsekologin kan organisationer ses som medlemmar i en population (samling organisationer inom samma bransch), vilken bebor en ekologi (marknadsnich). Denna ekologi har, precis som i biologin, begränsade resurser och kan således vara värd för endast ett begränsat antal individer (organisationer). Allteftersom nya organisationer tillkommer, kan en viss utslagning komma att ske.

Tillkomsten (födelsen) av nya organisationer kan ibland innebära att den tillkommande har attraktiva egenskaper, som inte återfinns hos de etablerade organisationerna. I detta fall kan en innovation - motsvarigheten till mutation - sägas ha förekommit. Sådana utgör grunden för konkurrens och utslagning. Efter tillkomsten (och eventuell innovation) förekommer, enligt populationsekologerna, inte några signifikanta förändringar i en organisations funktion. Etablerade organisationer dras med en inneboende tröghet, som beror av begränsat informationsflöde till beslutsfattare, politik inom organisationen etc. Följaktligen är organisationens strategiska handlingsutrymme begränsat. De strategiska val som anses finnas gäller förhållningssättet till omvärlden. Man kan satsa allt på att i största möjliga mån anpassa sig till rådande förhållanden. Denna strategi kallas *specialism*, och är inriktad på effektivitet. Man kan även spara resurser i beredskap för eventuella omvärldsförändringar. Denna strategi kallas *generalism*, och är inriktad på flexibilitet.

### 10.1.3 Institutionsteori

En tredje teori som legat till grund för omvärldsskolan är institutionsteorin, som menar att omvärlden påverkar organisationer att alltmer konformeras enligt vissa normer. Omvärlden utgörs i detta fall av interaktioner mellan leverantörer, kunder, konkurrenter och staten. De normer som skapas av dessa interaktioner måste behärskas för att en organisation skall vara framgångsrik. Således måste organisationen reagera enligt de regler som omvärlden dikterar.

Det finns, enligt institutionsteorin, tre sätt på vilka organisationen drivs mot konvergens, även kallad isomorfism.

- *Tvingande isomorfism*, som är ett resultat av regler och standarder som ställs av exempelvis staten.
- *Imiterande isomorfism*, som utmynnar från det faktum att organisationer härmar dess framgångsrika gelikar. Detta kan jämföras med termen benchmarking.
- *Normativ isomorfism*, som kommer ur det faktum att experter ofta inblandas i beslutsfattandet.

### **10.2 Underliggande premisser**

Dessa är omvärldsskolans underliggande premisser.

1. *Omvärlden är den centrala aktören i strategiprocesen.*
2. *Organisationen måste besvara omvärldens förändringar för att inte slås ut.*
3. *Ledarskap är således en passiv verksamhet, med syftet att läsa omvärlden för att kunna anpassa organisationen efter den.*
4. *Organisationer samlas i ekologiliknande marknadsnischer, där de stannar tills de eventuellt slås ut på grund av konkurrens.*

## 11 Konfigurationsskolan

Den sista av de tio strategiskolorna är en syntes av de övriga nio skolor, vilka behandlats i föregående avsnitt. Detta avsnitt kommer således handla om hur en strategi kan utgöras av en konfiguration av flera synsätt.

### 11.1 Bärande tankar

Konfigurationsskolan kan sägas bygga på två nyckelord: Konfiguration och transformation. *Konfiguration* är ett nyckelord eftersom strategin ses som en samling olika synsätt, vilka appliceras vid olika skeden i en organisations livscykel. Dessa olika skeden - samt vikten av att anpassa strategin efter dessa - är en betydande del av konfigurationsskolans resonemang och kommer att behandlas nedan. *Transformation* är ett nyckelord eftersom organisationen, i takt med att den går igenom olika skeden i dess livscykel, hela tiden måste förändra sig och sin strategi. Framgångsrikt agerande utmärks således av kontinuerlig transformation av organisationen.

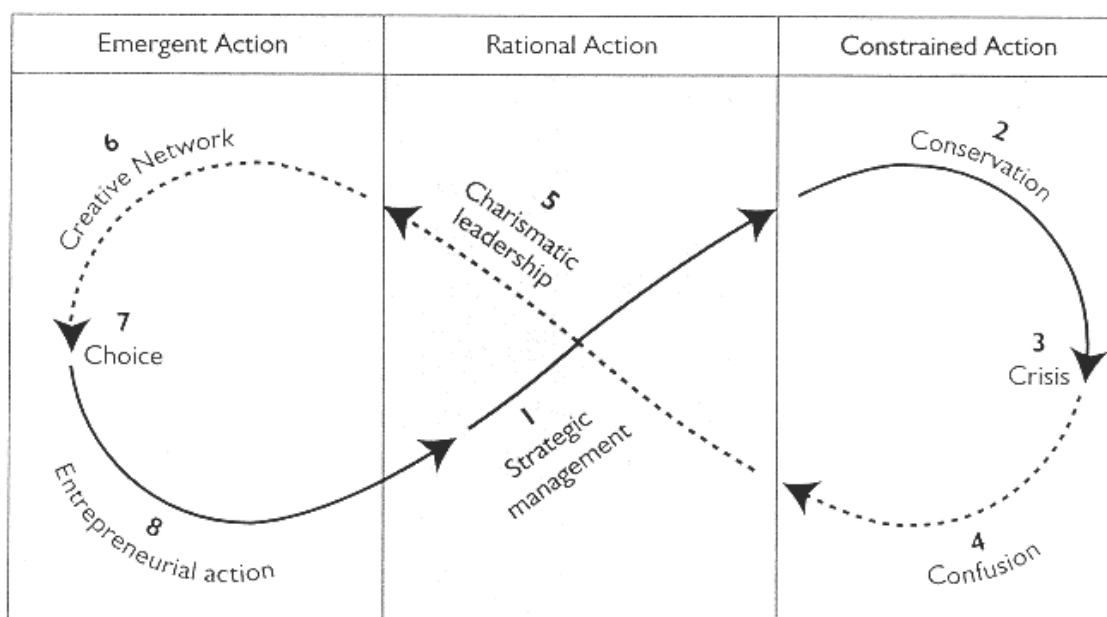
Nedan följer ett resonemang om organisationens olika stadier, och dess konsekvenser för strategi. Därefter kommer konfigurationsskolans syn på transformation och förändringsprocesser behandlas, följt av konfigurationsskolans underliggande premisser.

#### 11.1.1 Organisationens olika stadier

Konfigurationsskolans resonemang bygger, som sagt, i stora delar på att organisationer går igenom olika stadier i sina livscykler. Sådana stadier beskrivs av Chandler (1962), som förevisar fyra olika stadier i amerikanska industriens utveckling. Det första stadiet kännetecknas av införskaffandet av resurser och uppbyggandet av distributionskanaler etc. I det andra stadiet börjar företaget inrikta sig på att konservera och effektivisera sin verksamhet, medan det tredje stadiet kännetecknas av ytterligare tillväxt genom sökandet av nya affärsverksamheter. Slutligen, i det fjärde stadiet, införs divisionalisering för att klara av diversifieringen i det tredje stadiet. Dessa olika stadier ställer olika krav på organisationen. Enligt konfigurationsskolan bör således olika strategiskolor användas för att möta dessa olika krav. Exempelvis passar entreprenörsskolan in bra i det första stadiet, medan en organisation i det andra – konserverande och stabiliserande - stadiet kunde göra sig mer förtjänt av planeringsskolan.



Tankar liknande de från den ovannämnda studien har alltsedan dess återkommit relativt frekvent. En senare modell för organisationers livscyklar beskrivs av Hurst (1995). Även i denna leder entreprenöriell handling till konservering - Hurst motsvarighet till Chandlers andra stadium. Hurst menar dock att efter konserveringen följer en kris, orsakad av att de etablerade rutinerna mognar och förfaller. Därefter följer en process av kreativitet och omstrukturering, vilket slutligen påbörjar en ny entreprenöriell handling (se figur 11-1).



From Hurst (1995:103).

**Figur 11-1. Modell för organisationers livscyklar**

I figuren motsvarar den heldragna linjen den traditionella livscykeln, medan den streckade motsvarar den mindre kända cykeln av lärande, präglad av förfall och påföljande omstrukturering.

### 11.1.2 Förändringsprocesser

Den logiska konsekvensen av en strategiskola som förespråkar olika strategier för olika situationer och tidpunkter är en strategiskola som förespråkar förändring. Vikten av organisatorisk förändring är dock inte något som bara förespråkas i konfigurationsskolan, utan på flera håll inom strategilitteraturen. Det är därför svårt att peka på någon speciell förändringsprincip som anses gälla exklusivt för konfigurationsskolan. Vad som dock kan

sågas gälla för konfigurationsskolan är att då organisationen övergår från ett stadium i livscykeln till ett annat, måste förändringen vara avsevärd. Termen avsevärd avser här att förändringen är genomgående och momentan. Detta är således motsatsen till den inkrementalism som förespråkas av bland annat lärandeskolan.

### **11.2 Underliggande premisser**

Dessa är, slutligen, konfigurationsskolans underliggande premisser.

- 1. Oftast kan organisationen beskrivas i termer av en stabil uppsättning egenskaper. I dessa avgränsade tider av stabilitet anpassas organisationen till dess aktuella kontext.*
- 2. Dessa stabila perioder avbryts understundom av transformationer av organisationen. Denna transformation kännetecknas av stora, momentana förändringar.*
- 3. Denna sekvens av stabila perioder, avbrutna av förändringar, bildar ett mönster som sammanstämmer med organisationens livscykel.*
- 4. Strategi handlar därför om att upprätthålla stabilitet, samt att inse eventuella behov av förändring.*
- 5. Formandet av strategi kan följaktligen vara baserat på vilken som helst av de i de föregående avsnitten beskrivna strategiskolorna, förutsatt att rätt skola används vid rätt situation och tidpunkt.*

## **DEL II**

I denna del, som innefattar avsnitt 12 - 14, kommer en analys rörande de i del I beskrivna strategiskolornas syn på beslutsfattande och lämpliga datoriserade beslutsstöd redogöras för. I avsnitt 12 fastställs sex beslutsdimensioner som verktyg för jämförelser av strategiskolornas syn på beslutsfattande. I avsnitt 13 sammankopplas respektive strategiskola med en lämplig typ av datoriserat beslutsstöd. Denna sammankoppling sker på basis av de informationsbehov som de olika skolorna har. Avsnitt 14 utgörs av slutsatser och frågor för fortsatt forskning.

## 12 Beslutsfattande: Jämförelse över 6 dimensioner

Detta avsnitt kommer att jämföra de tio ovan beskrivna strategiskolorna på basis av sex dimensioner. Dimensionerna, tänkta att fungera som verktyg för en sådan jämförelse, är alla tagna från litteraturen, närmare bestämt Noorderhaven (1995), Langley et al. (1995), Mintzberg et al. (1998) samt Turban & Aronsson (1998). Själva jämförelsen är gjord dels på basis av framställningen i del I, dels av ovan nämnd litteratur. Alla dimensioner kretsar kring konceptet beslutet, och behandlar i tur och ordning dess riktning, process, inverkan, utfall, standardisering och implementering.

### 12.1 Beslutets riktning: Top-down kontra bottom-up

I boken *Strategic Decision Making* (Noorderhaven, 1995), görs en uppdelning av strategiskolor liknande den som utgjort ramverk för denna rapport (Mintzberg, 1998). Noorderhaven (1995, s.144) menar att beslutsfattande kan karaktäriseras på grundval av dess riktning. Antingen **top-down**, där företagsledningens beslut sprider sig nedåt i organisationen, eller **bottom-up**, där de centrala aktörerna finns på lägre nivåer och deras individuella beslut letar sig uppåt i organisationen. Som exempel på detta konstateras att entreprenör- och designskolan kännetecknas av top-down beslut, medan lärandeskolan - med dess hänvisning till ovan nämnda inkrementalism - karaktäriseras av bottom-up beslut (ibid, s.145, 163, 172-174). Detta faktum framgår även av föregående framställning i avsnitten om design-, entreprenör- och lärandeskolan. Designskolan poängterar vikten av en skicklig strateg, VDn, som formar en strategi för resten av organisationen att följa. Samma syn på organisationen som dirigerad av en stark ledare återfinns även i entreprenörsskolan. Den motsatta synen förekom i lärandeskolan, där aktiviteter på gräsrotsnivå sprider sig uppåt i organisationen. Ledningens uppgift var istället att odla en miljö som stödjer denna bottom-up process.

Design-/entreprenörsskolan och lärandeskolan utgör således extremer inom denna jämförelsedimension. Emellan dessa kan en skala utformas, där skolor med mindre uttalade inriktning på top-down/bottom-up kan inplaceras (se figur 12-1).

Top-down					Bottom-up			
E, D	Po	Pl	Kog, O, Mma	Kon	Mmi	Ku	L	

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, Mma = Maktskolan (makroströmningen), Mmi = Maktskolan (mikroströmningen), Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-1. Beslutets riktning enligt de tio strategiskolorna**

Om man så börjar vid skalans ena extrem, top-down, kan positionerings-, och därefter planeringskolan inplaceras. Dessa skolor är dock inte riktigt lika inriktade på top-down som design- och entreprenörsskolorna. Detta beror på att de innefattar ett större antal strategier. Positioneringskolan förutsätter en stab med analytiker som arbetar tillsammans med ledningen. Planeringskolan innefattar ett ännu större antal strategier - alla de som tar del av planeringen av verksamheten. Dock är beslutsgången relativt mycket top-down, eftersom nedbrytningen i delplaner görs uppifrån, med VDn som ytterst ansvarig. Efter ytterligare rörelse mot mitten kommer man till kognitionsskolan, omvärldsskolan och makroströmningen av maktskolan. Dessa skolor har mindre explicita föreskrifter om vikten av en ledning som styr resten av organisationen. Det är dock underförstått att den beslutsfattare som kognitiva skolan undersöker ingår i ledningen. Omvärldsskolan och makroströmningen av maktskolan menar på liknande vis att det är ledningen som skall sköta anpassningen respektive maktspelet gentemot organisationens omvärld.

Utgår man istället från den andra extreman, bottom-up, kommer man snart till de båda skolor som ser strategin som resultatet av en interaktion mellan agenter på organisationens individnivå; kulturskolan och maktskolans mikroströmning. Framförallt kulturskolan framhäver kollektivets vikt i strategiproessen, och således kan ett bottom-up-synsätt sägas föreligga. Slutligen bör det påpekas att det är svårt att på ett rättvisande sätt placera in konfigurationsskolan på skalan, eftersom denna placering ändras med tiden. Under perioder av entreprenörskap används top-down-principen, under perioder av lärande och kreativitet används bottom-up-principen. För att kompensera detta sätts den in i mitten, för att motsvara ett "medeltal" över dess syn på beslutets riktning.

**12.2 Beslutets process: Sekventiell kontra anarkistisk**

Ett annat sätt att karaktärisera synen på beslutsfattande är huruvida beslutsprocessen är välstrukturerad eller ostrukturerad, vilket beskrivs väl i en artikel i *Organization Science* (Langley et al, 1995). Med en strukturerad process menas i detta fall den sekventiella beslutsmodell som Herbert Simon lagt fram (Simon, 1977), där tre faser leder fram till fattandet av ett beslut:

1. *Intelligensfasen*: Ett kartläggande av den aktuella problemställningen, med syftet att skapa ordning bland påverkansfaktorer och deras relation till varandra.
2. *Designfasen*: En process som är avsedd till att, med utgångspunkt från intelligensfasen, frambringa ett antal möjliga lösningar.
3. *Valfasen*: Den fas då designfasens lösningar utvärderas, och en av dessa väljs som lämplig handlingsplan.

Under åren har vissa författare motsatt sig uppfattningen av beslutsfattande som strukturerat och rationellt, och menat att verkliga beslutsprocesser inte alls uppvisar den ordning som sekventiella modeller förevisar. Vidare framhåller de att de empiriska bevis som styrker sekventiella teorier är grundade på undersökningar som utformats med föresatsen att beslutsprocesser är just sekventiella. Kritikerna förklarar beslutsprocessens uppenbara oordning med att denna är resultatet av sociala interaktioner inom en organisation (Langley et al., 1995). Den metafor som kommit att användas för dessa anarkistiska beslutsprocesser är soptunnan, i vilken problem och lösningar sammankopplas på ett närmast slumpartat vis (Cohen et.al.,1988).

Dessa båda synsätt har, i likhet med koncepten top-down och bottom-up, kommit att utgöra extremer på en skala. Många skolor menar således att de stödjer ett mellanting av de båda synsätten. En sammanställning av skolornas ställningstaganden kan se ut som följer.

Sekventiell							Anarkistisk
Kog	Pl, Po, D	Kon	O	E	Ku, M	L	

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringsskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, M = Maktskolan, Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-2. Beslutets process enligt de tio strategiskolorna**

Att kognitionsskolan stödjer den sekventiella beslutsmodellen faller sig naturligt, då denna skola influerats av samme person som skapade den sekventiella beslutsmodellen - Herbert Simon. Även planerings-, positionerings- och designskolan kan sägas vara anhängare av tanken om beslutsprocessen som en formaliserad serie faser. Alla tre skolor föreskriver rationella och formaliserade beslutsprocesser, dock med vissa inbördes olikheter, baserade på den grundläggande designskolemodellen (se avsnitt om designskolan). Mitt emellan de båda extremerna finns konfigurationsskolan, som är noga med att poängtera att den stödjer både anarkistiska och sekventiella beslutsmodeller. Denna ser beslutsprocessen som en sekventiell process som görs i flera iterationer (Mintzberg et al, 1976). Dessa iterationer, menar författarna, simulerar de dynamiska faktorer som återfinnes i anarkistiska modeller.

Den primära anhängaren till anarkistiska beslutsmodeller är lärandeskolan, vilket kan sägas vara konsekvensen av dess motsatsställning till design-, planerings- och positioneringsskolorna. Lärandeskolan vänder sig som sagt mot dessa tre skolors övertro på rationalitet, och menar att helt andra faktorer spelar in i beslutprocessen. Den gemensamma nämnaren mellan lärandeskolan och anarkistiska beslutsmodeller är inkrementalismen (se avsnittet om lärandeskolan). Soptunnemodellen är nämligen sprungen ur det inkrementalistiska synsättet (Noorderhaven, 1995, s.169). I närheten av lärandeskolan kan man finna maktskolan. Även denna skola poängterar att det sällan är rationalitet, utan snarare politik, som avgör i beslutsfattandet. Nära relaterad till maktskolan finns kulturskolan som, i likhet med maktskolan, menar att besluten är resultat av sociala interaktioner baserade på värderingar snarare än rationalitet. Den menar vidare att denna process är så kaotisk att inte ens organisationens egna medlemmar kan se någon urskiljbar struktur i processen. Vidare finns i närheten av kulturskolan entreprenörsskolan som också framhäver värderingar istället för rationalitet. Även omvärldsskolan kan sägas ligga närmre det anarkistiska synsättet än det sekventiella, eftersom denna inte ser beslutsfattande som någon stukturerad, rationell process, utan snarare som en godtycklig anpassning till omvärlden.

### **12.3 Beslutets inverkan: Voluntarism kontra determinism**

En tredje dimension över vilken man kan jämföra strategiskolorna är den om beslutets inverkan. Olika skolor har olika syn på huruvida ett beslut verkligen kan göra stor skillnad för en organisations framtid (Mintzberg et al., 1998, s.365). Återigen finner vi två diametralt skilda synsätt och en gråskala emellan de båda.

Voluntarism	Determinism
D, E Po, Pl	M, L, Kon Ku, Kog O

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringsskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, M = Maktskolan, Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-3. Beslutets inverkan enligt de tio strategiskolorna**

Ena extremen är den voluntaristiska ståndpunkten, som förespråkar att viljan är av avgörande betydelse. Översatt i andra termer kan voluntarismen sägas betyda att en person kan uträtta allt denne beslutar/vill. Således medför en voluntaristisk ståndpunkt att ett beslut har mycket stor inverkan på organisationens framtid. De främsta företrädarna för detta synsätt är design- och entreprenörsskolan, som menar att en duktig ledare kan uträtta allt denne företar sig. Även positionerings- och planeringskolan hör till denna falang, men i dessa båda skolor inskränks, av olika anledningar, beslutets inverkan. I positioneringskolan innebär förekomsten av de generiska strategierna att handlingsutrymmet begränsas, vilket minskar ett besluts inverkan. Inom planeringskolan begränsas beslutets inverkan av det faktum att verkligheten ofta är så osäker att alltför detaljerad planering är överflödigt.

Den andra extremen är den deterministiska ståndpunkten, som menar att organisationens framtid mer eller mindre är förutbestämd. Det framtida utfallet kan således inte påverkas av organisationens egna beslut. Denna uppfattning kommer starkast till uttryck i omvärldsskolan (Noorderhaven, 1995, s.11), inom vilken organisationens framtid ligger i händerna på dess omvärld. Liknande uppfattningar kan skönjas i kultur- och kognitionsskolorna: Kulturskolan menar att ledningens beslutande kraft är underlägsen kollektivets tröghet, medan kognitionsskolan pekar på de kognitiva begränsningar som föreligger vid beslutsfattandet.

Mitt emellan de båda extremerna finns ett par skolor som gör anspråk på att uppnå en balans mellan dem. Maktskolan menar att beslutets inverkan i formandet av en organisations framtid skiftar efter organisationens aktuella maktställning. Om organisationen står i stark maktställning gentemot andra organisationer är beslutets inverkan stor. Om organisationen däremot är underlägsen eller beroende av andra organisationer, är de främst dessa som bestämmer det framtida utfallet. En annan kompromiss står lärandeskolan för. Denna menar att beslutsfattare med tiden kan bemästra den determinism som omvärlden inympar i deras



verksamhet. Detta bemästrande antas uppnås genom inläring. Även konfigurationsskolan placeras in i mitten på denna skala, eftersom den - som sagt - antar olika skepnader vid olika tidpunkter (jämför med dimensionen beslutets riktning).

#### **12.4 Beslutets utfall: Säkerhet kontra osäkerhet**

Föregående avsnitt behandlade frågan huruvida ett beslut kan påverka en organisations framtida utveckling. Detta avsnitt kommer att behandla ett närliggande ämne; huruvida beslutets utfall betraktas som säkra eller osäkra. Detta utfall kan sägas vara säkert om komplett kunskap om beslutets implikationer föreligger (Turban & Aronsson, 1998). På motsvarande sätt kan ett besluts utfall sägas vara osäkert om framtida implikationer är okända. Emellan säkra och osäkra beslutsutfall finns konceptet risk. Med detta menas att beslutets utfall kan vara ett av flera, där sannolikheten för varje utfall är känd. Denna klassificering av beslut på basis av kunskapen om dess utfall är relevant, då de olika beslutssituationerna kan stödjas av olika lösningsförfaranden.

Vid en inplacering av de tio strategiskolorna på en skala från säkra till osäkra beslutsutfall, uppkommer följande bild.

Säkerhet					Osäkerhet
Po, Pl, D, E	Kon, Mma	Ku	Mmi	O, L, Kog	

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringsskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, Mma = Maktskolan (makroströmningen), Mmi = Maktskolan (mikroströmningen), Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-4. Beslutets utfall enligt de tio strategiskolorna**

Positionerings-, planerings-, design- och entreprenörsskolorna hör hemma på den flank som betecknar att beslutsutfall ses som säkra. Dessa fyra skolor uppfattar omvärlden som relativt förutsägbar (Mintzberg et al., 1998, s.369-370). I närheten, men med viss betoning på risk återfinnes makroströmningen av maktskolan och konfigurationsskolan. Makroströmningen av maktskolan betecknar beslutens implikationer i omvärlden som någorlunda förutsägbara - detta är ju en förutsättning för att organisationer skall kunna utöva maktspel och politik gentemot andra organisationer. Konfigurationsskolan menar att perioder av osäkerhet och turbulens

förekommer, men att merparten av en organisations tillvaro kännetecknas av stabilitet. Inom denna stabilitets ramar är beslutens utfall relativt säkra.

På andra sidan spektrat återfinnes omvärlds-, lärande- och kognitionsskolorna, vars bild av beslutsutfallen är de motsatta (Mintzberg et al, 1998, s.369). I alla dessa skolor återkommer ständigt begreppet osäkerhet. I närheten av dessa återfinnes även mikroströmningen av maktskolan, som - till skillnad mot respektive makroströmning - också hyser påtagliga inslag av osäkerhetskonceptet. Närmare mitten av skalan är kulturskolan inplacerad. Denna har många likheter med de skolor som placeras in på osäkerhetsflanken, men präglas av den tröghet som organisationskulturen medför. Denna tröghet borgar för att beslutsutfall kan karaktäriseras av risk, snarare än osäkerhet.

### 12.5 Beslutets standardisering: Generiskt kontra unikt

En annan dimension över vilken man kan jämföra strategiskolorna med varandra är den som behandlar beslutets grad av standardisering (Mintzberg et al., 1998, s.363). Med detta menas i detta avseende huruvida beslut är unika för varje situation och organisation, eller om beslut är likadana för flera olika tillfällen, så kallat generiska. En generisk beslutsuppfattning betyder således att endast ett begränsat antal beslutsalternativ finns att tillgå. Dessa är dessutom desamma för alla organisationer och situationer. En sammanställning av de olika skolorna på en skala från generisk till unik beslutsuppfattning kan se ut som följer.

Generiskt	Unikt
Po, M, O	Pl, Kon      Kog      L, D    E, Ku

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringsskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, M = Maktskolan, Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-5. Beslutets standardisering enligt de tio strategiskolorna**

Termen generisk har redan nämnts i denna rapport, främst i avsnittet om positioneringsskolan. Inom denna skola tog "genericiteten" sig uttryck bland annat i de generiska strategierna, som innebär att alla organisationer har samma fyra strategiska valmöjligheter - inga andra existerar. Som redan nämnts har maktskolan många likheter med positioneringsskolan på detta område, främst inom makroströmningen som menar att antalet möjligheter att agera gentemot sin

omvärld är begränsat till tre. Relaterad till detta är även omvärldsskolans syn på en komplicerad omvärld som reducerar organisationens handlingsutrymme till ett litet antal alternativ.

Den falang som menar att beslut är unika för varje situation och organisation består främst av entreprenörs- och kulturskolorna. Båda dessa påpekar att beslut skapas som ett resultat av unika entreprenörers respektive organisationskulturers visioner. Således måste även beslutet vara unikt och individuellt. Även lärande- och designskolorna är inne på denna linje. Lärandeskolan menar att besluten är ett resultat av en anpassningsprocess, där organisationens individers olika egenheter påverkar. Designskolan menar att strategi och beslut är något som kommer ur en unik individs, VDns, sinne. Designskolan är dock mer inriktad på att strategi och beslut är något som väljs, snarare än skapas (som entreprenörs- och kulturskolan), vilket minskar uniciteten i besluten något.

Likt de ovan diskuterade jämförelsedimensionerna bör vissa skolor placeras in i mitten av skalan. Kognitionsskolan poängterar, likt skolorna som förspråkar beslutens unicitet, att beslut fattas av individer, som till viss mån är unika. Dock begränsas dessa individers unicitet av de kognitiva begränsningar som är gemensamma för alla individer. Därför inplaceras kognitionsskolan på mitten av skalan, med viss dragning åt konceptet om beslutet som unikt. En liknande situation gäller för planeringsskolan. Denna har mycket gemensamt med det formellt analytiska i positioneringsskolan, vilket gör att planeringsskolan bör placeras i närheten av den generiska flanken. Uniciteten i de beslut som fattas ökar dock med graden av detaljering, och eftersom planeringsskolan förespråkar väl detaljerade planeringsbeslut hamnar den längre mot mitten på skalan. Här hamnar även konfigurationsskolan, som även inom denna dimension, ändras över tiden (se föregående jämförelsedimensioner).

### **12.6 Beslutets implementering: Separerad kontra integrerad**

Den sista jämförelsedimensionen berör beslutets relation till dess implementering, eller tankens relation till handling. Rörande denna relation finns det två teorier som står mot varandra (Noorderhaven, 1995, s.6-7). Den ena ser beslutet som väl separerat från dess implementering, den andra ser beslutet och dess implementering som sammanvävda. Detta ämne har också berörts tidigare i denna rapport, fast då i termer av avsiktlig och framväxande strategi. I en syn på strategin som avsiktlig bestäms först en strategi genom ett beslut som fattas. Därefter

förväntas detta beslut implementeras. Begreppet framväxande strategi föreskriver att strategier med tiden växer fram, som ett resultat av beslutsfattande och implementering som sker samtidigt, parallellt. Nedan framgår en översikt över vilka skolor som ser beslut och dess implementering som separerad (avsiktlig strategi) samt integrerad (framväxande strategi).

Separering		Integrering
D, Pl, Po, Ku, Mma	Kon, E	O, L, Kog, Mmi

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, Mma = Maktskolan (makroströmningen), Mmi = Maktskolan (mikroströmningen), Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-6. Beslutets implementering enligt de tio strategiskolorna**

Som synes är utfallet i denna dimension mer polariserat jämfört med tidigare jämförelsedimensioner, skillnaderna mellan de olika skolorna är mer distinkta. Bland de skolor som anser att beslut är separerade från dess implementering märks främst de preskriptiva skolor som behandlades först i rapporten; design-, planerings- och positioneringskolan. Dessa skolor rationella arbetssätt förutsätter en separering av beslut och handling. Även kulturskolan hör till den separerande skaran, eftersom organisationen enligt denna skola i grunden har en kollektiv avsikt med dess kultur. Ett normgivande handlingssätt är redan bestämt, och detta manifesterar sig i organisationskulturen (se underliggande premisser för kulturskolan). Makroströmningen av maktskolan kan också sorteras in under denna falang.

De skolor som menar att beslut och implementering är sammanvävda och integrerade är lärande-, omvärlds- och kognitionsskolorna. Alla dessa ser organisationen som mer turbulent, dynamisk och komplex än de skolor som förespråkar separering av beslut och implementering. Denna turbulens antas ske inom organisationen, i organisationens omvärld respektive i medarbetarnas huvud. Denna dynamik ger upphov till att beslut och dess implementering inte kan separeras. Uppfattningen om organisationens inre som turbulent och dynamisk återfinnes även i maktskolans mikroströmning. Till skillnad från samma skolas makroströmning ses alltså beslutet och implementeringen som integrerade, vilket är ett resultat av de politiska motsättningarna inom organisationen.

Trots den polarisering som denna dimension uppvisar finns det två strategiskolor som kan sägas ligga mitt emellan de båda extremerna; entreprenörs- och konfigurationsskolan. Inom entreprenörsskolan ses övergripande beslut som separerade från deras implementering, medan mindre detaljbeslut i den löpande verksamheten ses som sammanvävda med implementeringen. Även konfigurationsskolan utgör ett mellanting; under stabila perioder i organisationens verksamhet är beslut och implementering integrerade (framväxande strategi), medan perioder av transformering kännetecknas av separering av beslut och implementering (avsiktlig strategi).

### 12.7 Sammanställning av de sex dimensionerna

Vid en uppställning av de sex dimensionerna uppkommer följande figur.

Top-down								Bottom-up
E, D	Po	Pl	Kog, O, Mma	Kon	Mmi	Ku		L
Sekventiell								Anarkistisk
Kog	Pl, Po, D			Kon	O	E	Ku, M	L
Voluntarism								Determinism
D, E	Po, Pl			M, L, Kon			Ku, Kog	O
Säkerhet								Osäkerhet
Po, Pl, D, E			Kon, Mma		Ku		Mmi	O, L, Kog
Generiskt								Unikt
Po, M, O				Pl, Kon	Kog		L, D	E, Ku
Separering								Integrering
D, Pl, Po, Ku, Mma				Kon, E			O, L, Kog, Mmi	

D = Designskolan, Pl = Planeringskolan, Po = Positioneringsskolan, E = Entreprenörsskolan, Kog = Kognitionsskolan, L = Lärandeskolan, M = Maktskolan, Mma = Maktskolan (makroströmningen), Mmi = Maktskolan (mikroströmningen), Ku = Kulturskolan, O = Omvärldsskolan, Kon = Konfigurationsskolan

**Figur 12-7. Sammanställning av de tio strategiskolorna över samtliga jämförelsedimensioner**

Vid ovanstående uppställning är jämförelsedimensionerna arrangerade så att den vänstra flanken av varje skala (korresponderandes med en syn på beslutsfattande som top-down,

sekventiell, voluntarism, säkerhet, generiskt och separering) står för ett rationalistiskt, mekanistiskt synsätt. Den högra flanken (bottom-up, anarkistisk, determinism, osäkerhet, unikt och integrering) motsvarar på liknande vis ett mer irrationellt och organiskt synsätt. Denna övergripande klassificering är dock allt annat än kristallklar; dels på grund av begreppen mekanistisk/organisk samt rationellt/irrationellt är vaga och svårdefinierade, dels för att sammankopplingen av exempelvis determinism med ett organiskt/irrationellt synsätt kan vara diskutabel.

Trots denna reservation kan vissa mönster skönjas. De tre skolor som i del I först behandlades, design-, planerings- och positioneringsskolorna har en tendens att återfinnas till vänster i ovanstående figur (enda undantaget är designskolan i standardiseringsdimensionen). Dessa skolor kan således, föga förvånande, sägas vara rationella och mekanistiska. På den högra flanken, däremot, är lärandeskolan ständigt inplacerad. Denna skola kan alltså sägas vara den som främst företräder den irrationella och organiska ståndpunkten. Detsamma gäller till viss del även för kulturskolan och mikroströmningen av maktskolan.

## **13 Datoriserat beslutsstöd för respektive strategiskola**

Detta sista avsnitt av denna rapport kommer att föra ned resonemanget till en mer konkret nivå, och försöka sammankoppla de tidigare beskrivna tankesätten med passande typer av datoriserat beslutsstöd. Avsnittet kommer att inledas med en översikt över olika typer av datoriserat beslutsstöd. Därefter kommer, i tur och ordning, varje nämnd strategiskola att kopplas samman med det beslutsstöd som ligger bäst i linje med dess bärande tankar. Det valda beslutsstödet kommer således vara det vars fokus bäst överensstämmer med det informationsbehov respektive skola har.

### **13.1 Översikt över datoriserat beslutsstöd**

Turban & Aronsson (1995, s.10-11) ger alla former av datoriserat beslutsstöd samlingsnamnet MSS (Management Support Systems). Som delmängder av detta begrepp anger de Decision Support Systems (DSS), Group Decision Support Systems (GDSS), Executive Information Systems (EIS), Expertsystem (ES), Artificiella Neurala Nätverk (ANN), samt Hybrid Support Systems (HSS). Ytterligare ett verktyg som de nämner är Organizational Decision Support Systems (ODSS) (ibid, s.420-427). Härmed följer en kort beskrivning av respektive begrepp.

#### **13.1.1 Decision Support Systems**

Ett DSS är ett interaktivt modellbaserat verktyg med syftet att förbättra kvaliteten på beslut. Med modellbaserat menas att beslutsstödet grundas på en modell för hur den aktuella verksamheten fungerar, och tillgången till en modell för verksamheten gör att DSS ofta kan utarbeta svar på användarens frågor. DSS-användaren är i allmänhet en person och inte flera, och denna är ofta en analytiker eller annan typ av specialist. Fokus för DSS ligger således på analys och effektivitet. Vanliga arbetsuppgifter som avhjälpas av DSS är planerings- och bedömningsgöromål.(ibid, s.13, 82-85, 87-88, 401)

#### **13.1.2 Group Decision Support Systems**

Eftersom beslut inte bara fattas av individer, utan även av grupper av individer, har begreppet GDSS uppkommit. GDSS är inte bara ett DSS som är tillgängligt för flera användare, utan ett verktyg som aktivt hjälper den aktuella gruppens beslutsfattande. Fokus ligger således mer på att främja kommunikationen mellan deltagare än att vara ett analysverktyg. De primära användningsområdena berör processer som generering av idéer, förhandlingar, o.s.v. Användarna utgörs inte av någon speciell typ av medarbetare, utan snarare av människor med

varierande bakgrund. Detta ökar kraven på GDSSets möjlighet att hantera sociala komplikationer, såsom konflikter, missförstånd och flockbeteende. (ibid, s.15, 349, 353, 365-368)

### 13.1.3 Executive Information Systems

EIS är ett hjälpmedel som riktar sig till företagsledare som enkelt vill få en övergripande bild av verksamheten. Denna typ av system är utvecklade för att svara mot just företagsledarens informationsbehov och begränsade tillgång till tid. Ofta presenteras informationen på olika aggregeringsnivåer: Detta betyder att chefen kan börja med att undersöka organisationen som helhet, för att sedan inrikta sig på en viss del av verksamheten, och på så sätt arbeta sig nedåt i organisationen. EIS kan erbjuda både hård information (siffror etc.) samt mjuk information. Mjuk information är sådan som är inofficiell, vag, intuitiv och subjektiv. Exempel på detta är förutsägelser, nyheter, opinioner och rykten. Dessutom kan EIS blanda in viss omvärldsbevakning genom uppkoppling mot externa enheter, exempelvis Internethemsidor. Fokus ligger således på att betjäna chefen, genom att ge tillgång till viktig data. Observera att EIS, till skillnad från DSS, inte ger några svar utan snarare ger underlag till nya frågeställningar. (ibid, s.17, 394-398, 401, 415-417)

### 13.1.4 Expertsystem

Ett expertsystem är ett beslutsfattande eller problemlösande verktyg som kan nå - eller till och med överskrida - en mänsklig experts prestanda. Dess funktion är därför att bära stora kunskapsmassor, som skulle vara omöjliga för en människa att memorera eller på kort tid tillgodogöra sig. På detta sätt kan människans begränsade hjärnkapacitet avhjälpas av datorer. Detta realiserar genom att från en mänsklig expert överföra kunskap, vilken sedermera representeras i datorn. Därefter vidtar, på order av användaren, en process av inferens, vilken utgör datorns motsvarighet till människans resonering. Denna process går ut på att finna problemets paralleller i den befintliga kunskapsbasen för att nå vissa slutsatser. Kunskapen/slutsatserna förmedlas därefter till användaren. Användaren ifråga kan vara antingen en novis som söker hjälp, eller en expert som söker en andra åsikt om ett beslut. (ibid, s.17, 445, 450, 559-560)

### 13.1.5 Artificiella neurala nätverk

Ovan beskrivs expertsystem som ett sätt att med hjälp av datorn simulera mänskliga kunskaper och resonemang. På liknande sätt kan artificiella neurala nätverk sägas vara en teknik att



simulera mänskligt lärande. Många beslutssituationer är komplexa; nödvändig indata för att dra slutsatser saknas, och omvärlden i vilken beslutet skall fattas präglas av osäkerhet och turbulens. För dessa fall har ANN utvecklats. Tekniken går ut på att finna mönster; jämföra gamla erfarenheter med det aktuella problemet, så att de kunskapsluckor som eventuellt finns kan fyllas i. Observera skillnaden mot expertsystem: ANN löser problem som systemet inte tidigare stött på, medan expertsystem redovisar kunskap om tidigare kända problem. ANN används ofta för att göra förutsägelser, baserade på historisk data. (ibid, s.18-19, 22)

### 13.1.6 Hybrid Support Systems

Flera av de verktyg som ovan beskrivits kan med fördel användas tillsammans. Då ett system integrerar flera olika typer av MSS brukar detta kallas för ett Hybrid Support System. Poängen med att integrera ligger inte bara i att samma system kan användas vid flera olika tillfällen, utan även i att samspelet mellan olika MSS-tekniker kan skapa synergier. Ett exempel på detta samspel uppkommer om man integrerar EIS med DSS: EIS ger upphov till frågeställningar som processeras och besvaras av DSS. Denna information kan sedan återföras in i EIS. (ibid, s.19-20, 401)

### 13.1.7 Organizational Decision Support Systems

På senare tid har användningen av MSS spridit sig nedåt i organisationerna, från chefsnivå/specialistnivå till att innefatta alla inblandade. Detta har yttrat sig i formandet av ett nytt begrepp; ODSS. Tanken med detta är att kraften i ett DSS skall kunna distribueras till fler än bara de specialister som normalt utgör användarbasen för DSS. Observera skillnaden gentemot DSS: ODSS är tänkt att öka effektiviteten i beslutsfattandet för hela organisationen, inte bara för den enskilde individen. Således ligger fokus på att stödja organisationens övergripande mål, istället för individens uppgift. Vidare kan ODSS inte likställas med GDSS, eftersom ODSS är modellbaserat och inte är lika fokuserat på själva gruppdynamiken som GDSS. (ibid, s.411, 420-427)

## **13.2 Designskolan: EIS**

Designskolan lägger stor vikt på att beslutets riktning skall vara top-down, och att det endast finns en strateg - VDn. Denne person skall ensam kunna formulera strategier och fatta beslut med hjälp av den så kallade SWOT-analysen. Denna går, vilket tidigare beskrivits, ut på att värdera dels företagets inre styrkor och svagheter, dels omvärldens möjligheter och hot. Målet är således att förmedla en helhetsbild över verksamheten (se underliggande premisser för

designskolan). Det optimala verktyget för denna verksamhet torde vara ett EIS, som är det verktyg som är mest riktat mot att tjäna företagsledares syften. Verktyget ger framförallt chefen den helhetsbild som denne eftersträvar. Denna helhetsbild innefattar även omvärlden, eftersom EIS ofta innehåller någon form av omvärldsbevakning. Denna aspekt av systemet är viktig för chefen i dennes värdering av omvärldens möjligheter och hot. Just detta är EIS styrka: Att se möjligheter och hot - att ge upphov till frågor, snarare än att besvara dem. Således ligger ansvaret på att besvara frågorna på chefen. Detta rimmar väl med designskolans syn på att beslut är unika och endast kan uppkomma på individuell basis.

### **13.3 Planeringsskolan: DSS**

Planeringsskolan förespråkar att beslut är en process av formell planering. Till skillnad från designskolan innefattas inte bara chefen i denna process, utan även en stab av specialister - planerare. Deras arbete är att skissa på olika planeringsalternativ, och sedan utvärdera dessa. Processen är således mekanistisk och inte alltför komplex (se avsnitt om planeringsskolan), vilket medför möjligheter till effektivisering genom datorstöd. Det bästa hjälpmedlet i detta sammanhang är ett DSS. Denna typ av system är ofta specialiserade för att möta en viss individs specifika önskemål. Således kan de inriktas på just planering, vilket är ett vanligt arbetsområde för DSS. Systemet är passande för denna verksamhet eftersom det utarbetar en lösning, ett svar, baserat på den planeringsmodell som programmerats in i systemet. På så vis kan planeringen effektiviseras och samtidigt uppnå minst lika god kvalitet som om den gjorts utan DSS.

### **13.4 Positioneringsskolan: DSS**

Positioneringsskolan har, som redan konstaterats, många likheter med planeringsskolan. Beslutsprocessen går i stora drag till på samma sätt: En stab av specialister utvärderar den data de har i en process som inte är alltför komplex. Att beslutsprocessen kan sägas vara mindre komplex beror till stor del på att beslut ses som generiska: Ett begränsat antal beslutsutfall finns att tillgå, och dessa är desamma för alla tillfällen. Denna enkelhet gör att även inom ramen för denna skola kan alltså sökandet av svar till viss del överlåtas till datorn. En skillnad från planeringsskolan är att specialisterna ifråga inte är planerare, utan snarare analytiker. Emellertid är arbetsuppgiften, specialiserad utvärdering av tillgänglig data, densamma. Således är det mest passande datorstödet även för positioneringsskolan ett DSS. Istället för en modellbas inriktad på planering, bör detta DSS innehålla en modellbas inriktad på de

positioneringsmodeller som Porter föreskrivit (se avsnitt om Porters positioneringsansats). Detta DSS är alltså inriktat på den, vid sidan av planering, viktigaste arbetsuppgiften för DSS - utvärdering.

### **13.5 Entreprenörsskolan: EIS**

Entreprenörsskolan, var tillsammans med designskolan, den skola som starkast förespråkade top-down-beslutsfattande. Även entreprenörsskolan framhäver den starke ledaren som den ende beslutsfattaren och strategen. Som sådan krävs, vilket konstaterades i avsnittet om designskolan och EIS, en god helhetsbild över verksamheten. Detta implicerar att även entreprenörsskolan skulle göra sig mest förtjänt av EIS som datorstöd. Men det fanns ju även skillnader mellan design- och entreprenörsskolan. Där designskolan fokuserar på hårda siffror som analysgrund, menar entreprenörsskolan att ledarens främsta tillgång är mjuka attribut - bland annat intuition och omdöme (se avsnitt om entreprenörsskolans bärande tankar). Hur kan man relatera detta till användningen av EIS? Jo, genom det faktum att hård information bara är en del av EIS informationsutbud. Som framgår av beskrivningen av EIS innefattar systemet även mjuk information, vilket kan stödja även entreprenörsskolans syn på ledaren. Vidare passar EIS sökande av frågor och möjligheter bra ihop med entreprenörsskolans föreställning om att verksamheten går ut på att söka möjligheter - inte att lösa problem (se avsnitt om entreprenören och visionen).

### **13.6 Kognitionsskolan: ES**

Kognitionsskolans teorier behandlar vad som händer i huvudet på den som fattar beslut. Övervägande delen av dessa teorier berör de begränsningar som den mänskliga hjärnan har för att fatta rationella beslut (se avsnitt om kognitiva begränsningar). Följaktligen utfaller aldrig beslut och strategier enligt plan, och det faktiska utfallet blir i allmänhet sämre än det planerade (se kognitionsskolans underliggande premisser). Detta leder till slutsatsen att beslutsfattande först och främst bör gå ut på att eliminera de kognitiva begränsningarna. Även Turban & Aronsson (1995, s.10) pekar på att ett av de främsta skälen att använda MSS är att kompensera människans kognitiva begränsningar; hjärnans begränsade kapacitet att lagra, minnas och processera kunskap. Det MSS som främst adresserar detta problem är expertsystem, vilket framgår av ovanstående resonemang kring ES. Systemet ifråga simulerar människans resonering, dock utan de kognitiva begränsningarna. Genom nyttjandet av ES kan organisationen fungera mer rationellt, vilket leder till att de planerade utfallen av beslut och

strategier faktiskt uppfylls. Detta medför en radikal förändring mot normen, där de planerade målen aldrig uppnås.

### **13.7 Lärandeskolan: GDSS**

Lärandeskolan var en av de skolor som förespråkade att beslutens riktning är bottom-up, där initiativ från gräsrotsnivå sprids uppåt i organisationen. Tanken är att alla medarbetare är potentiella strateger, vilket inses genom att verksamheten är en lärandeprocess, i vilken alla deltar (se lärandeskolans underliggande premisser). Lärandeskolan teoretiserar även om kunskapsskapande, vilket innefattar överförandet av kunskap mellan organisationens individer (se avsnitt om kunskapsskapande). Båda dessa aspekter på lärandeskolan - initiativ som sprids uppåt i organisationen och kunskapsskapande - poängterar vikten av kommunikation mellan organisationens individer. Ledningens roll är - till skillnad från de ovan beskrivna skolorna - inte främst att bestämma, utan att möjliggöra lärande genom kommunikation. Således är den överblick som EIS ger, och den analys som DSS erbjuder, inte lika relevanta som för exempelvis design- och positioneringsskolorna. Istället värdesätts system som smörjer kommunikationsprocessen och verkar som ett forum för lärandet. Det system som bäst motsvarar dessa krav är GDSS. GDSS används, vilket framgår av ovanstående beskrivning, företrädesvis vid idégenerering och förhandlingar. Av dessa är det främst idégenereringen som organisationen, enligt lärandeskolan, kan göra sig förtjänt av. Ett sådant system kan dels verka för att skapa lärande inom arbetsgrupperna, dels vara en infrastruktur för att åstadkomma den bottom-up-process för spridning av initiativ i organisationen.

### **13.8 Maktskolan: GDSS/EIS**

Maktskolan består, vilket framgår av föregående framställning, av två strömningar; mikroströmningen och makroströmningen. De båda förenas genom den gemensamma uppfattningen att beslut och strategi är processer som drivs av makt och politik (se maktskolans underliggande premisser). De båda skiljer sig dock från varandra i uppfattningen om vilken arena som dessa makt- och politikyttringar utspelas: Mikroströmningen menar att yttringarna återfinnes i organisationer, makroströmningen att de återfinnes mellan organisationer. Denna diskrepans bör hållas i åtanke vid val av passande datorbaserat beslutsstöd.

Mikroströmningen har vissa likheter med föregående skola - lärandeskolan. Båda synsätt framhäver interaktionen mellan organisationens individer som avgörande för beslutsfattandet, och frångår tesen om ledningen som allena rådande beslutsfattande (se avsnittet om beslutets riktning). I enlighet med resonemanget kring lärandeskolan och GDSS kan man således sluta sig till att även mikroströmningen av maktskolan främst kan stödjas av ett GDSS. Mikroströmningen skulle dock dra stor nytta av systemets andra stora användningsområde; förhandlingsstöd. Enligt detta synsätt är det genom förhandling och köpslående som beslut uppstår (se avsnitt om mikroströmningen). Vidare stödjer GDSS den mångfald i tänkande och förändringskraft som mikroströmningen anser vara fördelen med förekomsten av politik i organisationer.

Makroströmningen i maktskolan, med dess inriktning på maktspelet gentemot sin omvärld, påvisar mindre nytta av ett verktyg som främjar kommunikationen inom organisationen. Istället önskas bättre kunskap om omvärldens agerande. En annan skillnad mot mikroströmningen är att makroströmningen anser beslutsgången vara av top-down-karaktär; ledningen tillskrivs större betydelse. Dessa båda faktorer gör att ett beslutsstöd i form av ett EIS skulle vara passande. Inom ramen för ett sådant kan ledningen snabbt få reda på information om omvärldens agerande. I detta avseende är systemets mjuka information - nyheter, opinioner etc. - av störst betydelse.

### **13.9 Kulturskolan: ODSS**

Det har ovan konstaterats att kulturskolan bär likheter med maktskolans mikroströmning (och även lärandeskolan) på så vis att skolorna hävdar att beslut är resultatet av interaktionen mellan organisationens aktörer. Det kan då ligga nära till hands att sluta sig till att kulturskolan bäst sammankopplas med samma beslutsstöd som de andra två skolorna. Det finns dock skillnader som gör denna slutsats felaktig. Enligt kulturskolan handlar nämligen individerna efter det kollektiva samförstånd som kallas organisationskultur, medan de andra två skolorna menar att interaktionen mellan individerna är mer spontan. Detta yttrar sig även i synen på beslutets implementering; kulturskolan ser det som separerat från beslutet, medan de andra två skolorna ser det som integrerat. Enligt maktskolans mikroströmning och lärandeskolan växer beslut och strategier fram genom det meningsutbyte som möjliggörs av kommunikationen mellan individer. Enligt kulturskolan är riktningen redan fastställd, genom existensen av en kultur som påbjuder vilket handlingssätt som är brukligt. Kulturskolan strävar alltså efter att sprida ett

redan fastslaget beteende, istället för att låta organisationens individer själv utarbeta detta beteende. Således kräver kulturskolan inget beslutsstöd som främjar kommunikation, istället krävs ett verktyg för att föra ut det normgivande handlings sättet till organisationen. Detta görs lämpligen med det som ovan refererats till som Organizational Decision Support System. I ett sådant kan organisationens fastställda handlingsmönster lagras i form av en modellbas, vilken motsvarar organisationens gemensamma hjärna (se avsnittet om kulturskolan). Systemet distribueras sedan ut till organisationens medlemmar. På så vis kan organisationen stärka sin kultur, vilket enligt kulturskolan leder till större konkurrenskraft och en verksamhet som är svårkopierad (se avsnitt om resursbaserade synsätt).

### **13.10 Omvärldsskolan: ANN**

Omvärldsskolan menar att en organisation är helt och hållet beroende av omvärlden, och detta beroende är så gravt att organisationen är tvingad till att alltid anpassa sig till denna omvärld. Ledningens främsta uppgift är följaktligen att läsa och förutspå omvärlden för att kunna anpassa organisationen till den, och på så vis inte slås ut (se omvärldsskolans underliggande premisser). Organisationens handlingsutrymme karaktäriseras alltså av determinism, vilket behandlades i avsnittet om jämförelsedimensionen rörande beslutets inverkan. En annan dimension, inom vilken denna skola utmärker sig, är den som berör beslutets utfall. I denna återfinns omvärldsskolan ute i ena hörnet; beslutsutfall ses som osäkra, eftersom omvärlden präglas av turbulens och osäkerhet.

Med detta - omvärldsberoende, determinism och osäkerhet - i åtanke är nyttan med ett DSS för planering, ett GDSS för kommunikation, eller ett ODSS för odlande av kultur begränsad. På grund av osäkerheten vore inte heller ett expertsystem passande. För att kunna planera verksamheten behöver ledningen ett verktyg som kan läsa av och förutsäga omvärldens trender och agerande. En försvårande faktor i denna uppgift är just osäkerheten - det faktum att det viktiga indata saknas. Därför bör det beslutsstöd som krävs vara någon form av artificiellt neuralt nätverk. Ett sådant system kan, till skillnad från EIS, finna ny kunskap om omvärlden trots att indata är otillräcklig. Förutsägelser baserade på historisk data, ett vanligt användningsområde för ANN, är ett hjälpmedel som kan ge en organisation förvarningar om omvärldens framtida utveckling. På så vis kan organisationen vara beredd på eventuella anpassningar, och därmed minska risken för utslagning.

### 13.11 Konfigurationsskolan: HSS

Något som framgått av den tidigare framställningen är att konfigurationsskolan är svår att klassificera, eftersom den är en syntes av flera av de övriga strategiskolorna. Som sådan står den för olika synsätt beroende på var den aktuella organisationen står i sin livscykel. Konfigurationsskolan kan således sägas stå för allt som de övriga skolorna står för (fast under olika tidpunkter). Konfigurationsskolan kan därutöver sägas stå för förändring och transformation. Dessa karaktäriseringar förefaller implicera att alla de beskrivna datoriserade beslutsstöden bör appliceras. Ett alternativ är att införa ett Hybrid Support System, en integration av flera olika beslutsstöd. På detta vis kan man lösa det faktum att ett GDSS behövs i organisationens perioder av lärande, samtidigt som ett EIS behövs i perioder av entreprenöriell handling. Genom att använda ett HSS slipper organisationen ständigt byta sitt datoriserade beslutsstöd. Det finns en poäng i att just konfigurationsskolan kan sägas stödja HSS - denna skola är en själv en hybrid. (Hypotetiskt skulle alla skolor sägas kunna stödja HSS, men för att hålla framställningen tydlig har en specialiserad typ av MSS valts för de övriga skolorna.)

### 13.12 Sammanställning av resultat

En sammanställning av det resultat som framkommit i detta avsnitt kan representeras av en tabell enligt följande.

STRATEGISKOLA	LÄMPLIGT DATORISERAT BESLUTSSTÖD
Designskolan	Executive Information System
Planeringsskolan	Decision Support System
Positioneringsskolan	Decision Support System
Entreprenörsskolan	Executive Information System
Kognitionsskolan	Expertsystem
Lärandeskolan	Group Decision Support System
Maktsskolan	Group Decision Support System (Mikro) Executive Information System (Makro)
Kulturskolan	Organizational Decision Support System
Omvärldsskolan	Artificiella Neurala Nätverk
Konfigurationsskolan	Hybrid Support Systems

**Figur 13-1. Sammanställning av lämpligt datoriserat beslutsstöd för de tio skolorna**

## 14 Slutsatser och frågor för ytterligare forskning

Framställningen i avsnitt 12, om beslutsfattande, föreslog sex jämförelsedimensioner rörande beslutet. De dimensioner som valdes visade sig vara utslagsgivande - en avsevärd spridning i de olika strategiskolornas syn på beslutsfattande kunde påvisas. Förekomsten av sådana utslagsgivande jämförelsedimensioner, visar att de olika synsätt som de undersökta strategiskolorna företräder även innefattar synen på beslutsfattande.

Framställningen i avsnitt 13, om datoriserat beslutsstöd, pekade på vilken typ av datoriserat beslutsstöd som kan sägas ligga mest i linje med de tankar kring företagsledning som utmärker respektive strategiskola. Utslaget, vilken typ av beslutsstöd som ansågs lämpligt, uppvisade även på denna punkt en viss spridning. Dock visade sig EIS vara lämpligast för tre undersökta skolor, och två typer av datoriserat beslutsstöd - DSS och GDSS - visade sig förekomma som mest lämplig för två skolor. Att detta uppstår är en naturlig följd av vissa strategiskolors inbördes likheter. Klart är, trots allt, att en viss typ av datoriserat beslutsstöd inte är universellt passande för varje synsätt.

Således kan framställningarna i avsnitt 12 och 13 sägas styrka den hypotes som lades fram i inledningen till denna uppsats: Olika synsätt inom strategi medför olika synsätt rörande beslutsfattande och lämpligt datoriserat beslutsstöd.

I denna framställnings inledning beskrevs beslutsfattande som en aspekt av strategi. En annan aspekt av strategi är implementeringen av beslutet. Vissa strategiskolor betraktar, som vi redan sett, dessa aspekter som en integrerad helhet. Denna uppsats har fokuserat på beslutsaspekten av strategi, och utrett vilket datoriserat stöd som i detta avseende kan vara tillämpligt. En frågeställning för ytterligare forskning, skulle kunna inriktas på implementationsaspekten: Huruvida olika strategiskolor skulle kunna göra sig förtjänta av olika typer av datoriserat stöd för implementering av strategier. En sådan utredning hade varit intressant, inte minst för att förskjuta strategers fokus från strategiformulerande till implementation av strategi. Detta är, vilket diskuterats i uppsatsens inledning, ett viktigt ämne eftersom strategispecialister – exempelvis managementkonsulter - länge försummat denna aspekt av strategiprocessen.



## 15 Referenser

- Barney, J. B.; Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?; *Academy of Management Review*, 11, 1986
- Bolman, L. G., Deal, T.; *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*; Jossey-Bass Publishers, 1997
- Braybrooke, D., Lindblom, C.E; *A Strategy of Decision*; The Free Press, 1963
- Chandler, A. D. Jr; *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*; MIT Press, 1962
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P.; "A garbage can model of organizational choice" ur *Decisions and Organizations* av March, J. G., Basil Blackwell, 1988
- Corner, P. D., Kinicki, A. J., Keats, B. W.; Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice; *Organization Science*, 3, 1994
- Crossan, M., Lane H., White, R.; *Organizational Learning: Toward Theory*; Working paper, Richard Ivey School of Business, University of Western Ohio, 1997
- Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H., Rose, J.; Strategy Formation in the University Setting; *The Review of Higher Education*, 6, 1983
- Huff, A. S.; *Mapping Strategic Thought*; Wiley, 1990
- Hurst, D. K.; *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*; Harvard Business School Press, 1995
- Kiechel, W.; Sniping at Strategic Planning; *Planning Review*, Maj, 1984
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., Saint-Macary, J.; Opening up Decision Making: The View from the Black Stool; *Organization Science*; 3, 1995
- Makridakis, S.; *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21<sup>st</sup> Century*; The Free Press, 1990
- Mintzberg, H.; Strategy-Making in Three Modes; *California Management Review*, 16, 1973
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A.; The Structure of Unstructured Decision Processes; *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976
- Mintzberg, H.; *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*; Prentice Hall, 1979
- Mintzberg, H., Waters, J.; Does Decision get in the Way?; *Organization Studies*, 11, 1990

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.; *Strategy Safari*; Prentice Hall, 1998
- Myers, I. B.; *Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myers-Briggs Type Indicator*; Consulting Psychologist Press, 1962
- Noorderhaven, N; *Strategic Decision Making*; Addison Wesley, 1995
- Peters, T. H., Waterman, R. H. Jr; *In Search of Excellence*; Harper & Row, 1982
- Porter, Michael; *Competitive Strategy*; The Free Press, 1980
- Quinn, J., B.; *Strategies for Change: "Logical Incrementalism"*; Irwin, 1980
- Schoderbek, Peter P., Charles G. Schoderbek, Kefalas, Asterios G.; *Management Systems: Conceptual Considerations*; IRWIN, 1990
- Simon, H.; *The New Science of Management Decision*; Harper & Row, 1960
- Simon, H.; *Administrative Behavior (3<sup>rd</sup> edition)*; The Free Press, 1976
- Simon, H.; *The Nature of Managerial Work*; Prentice Hall, 1977
- Simons, R.; *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*; Harvard Business School Press, 1995
- Turban, E., Aronsson, J. E.; *Decision Support Systems and Intelligent Systems*; Prentice Hall, 1998
- Westley, F., Mintzberg, H.; *Visionary Leadership and Strategic Management*; *Strategic Management Journal*, 10, 1989