

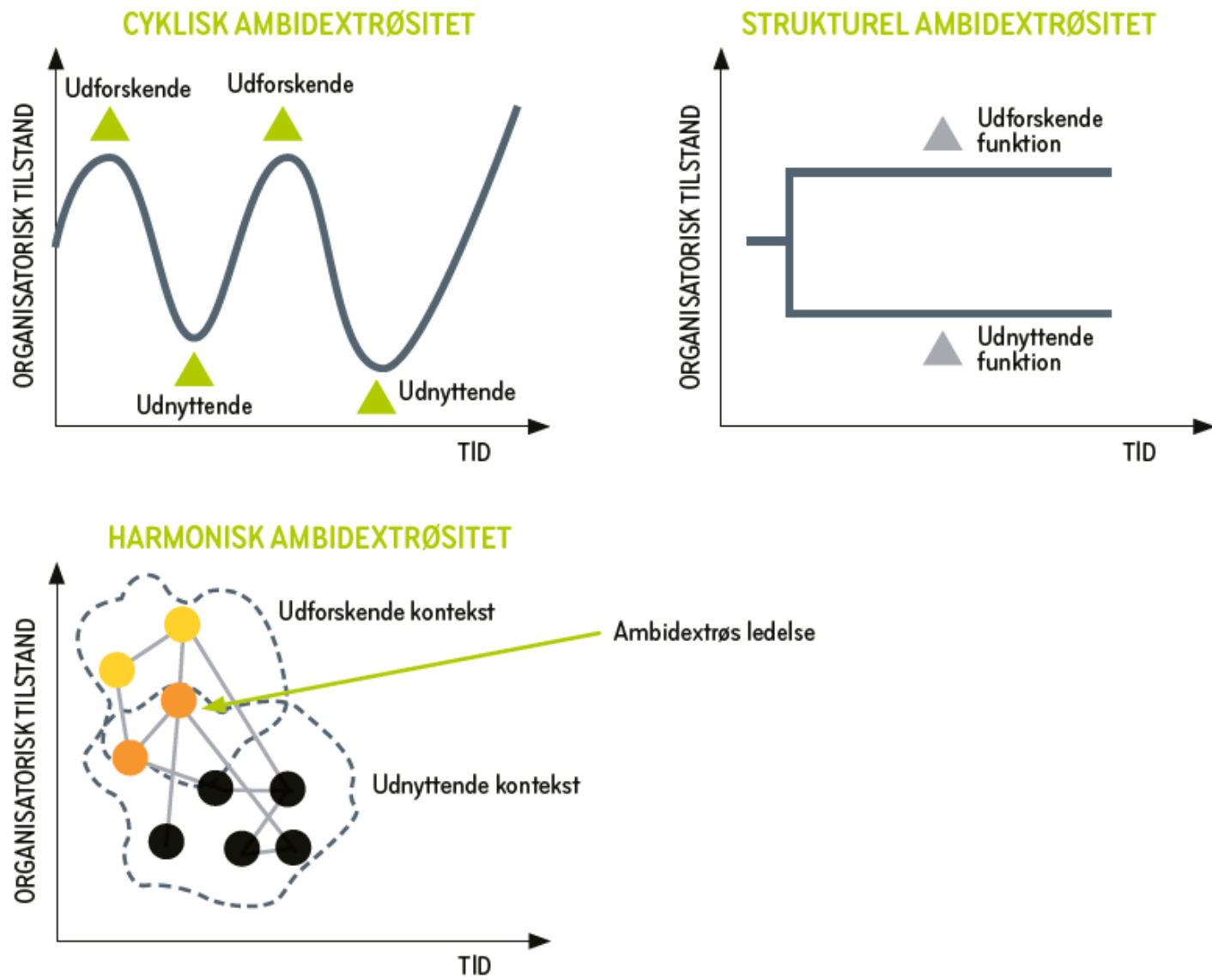
Modeller og figurer

Strategisk ledelse – fra teori til praksis

Kapitel 1-4

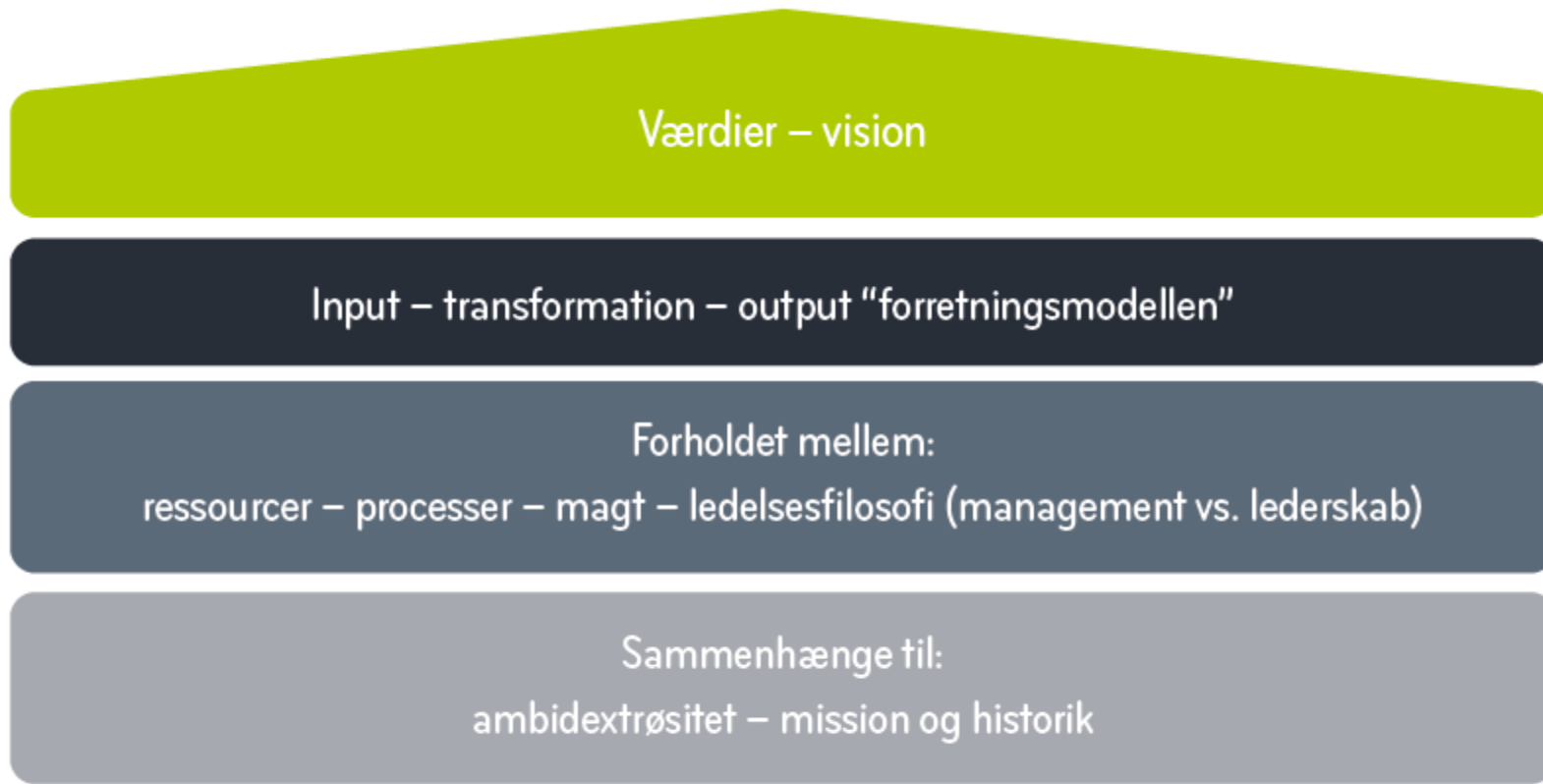
Kapitel 1

TILGANGE TIL AMBIDEXTRØS ORGANISATIONSDESIGN



FIGUR 1.1: Organisatorisk ambidextrøsitet (Kilde: Andersen, Ellegaard & Kragh, 2020)

Kapitel 2

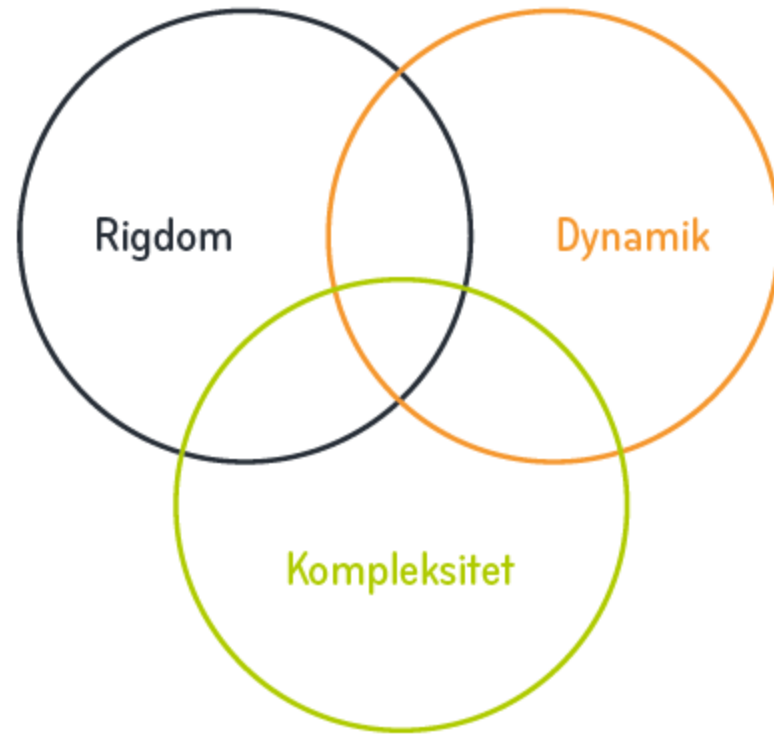


FIGUR 2.1: Strategiens centrale byggesten (Kilde: Henrik søgaard Hansen)

Kapitel 3



FIGUR 3.1: Organisationens omgivelser (Kilde: Jones, 2013, s. 82)

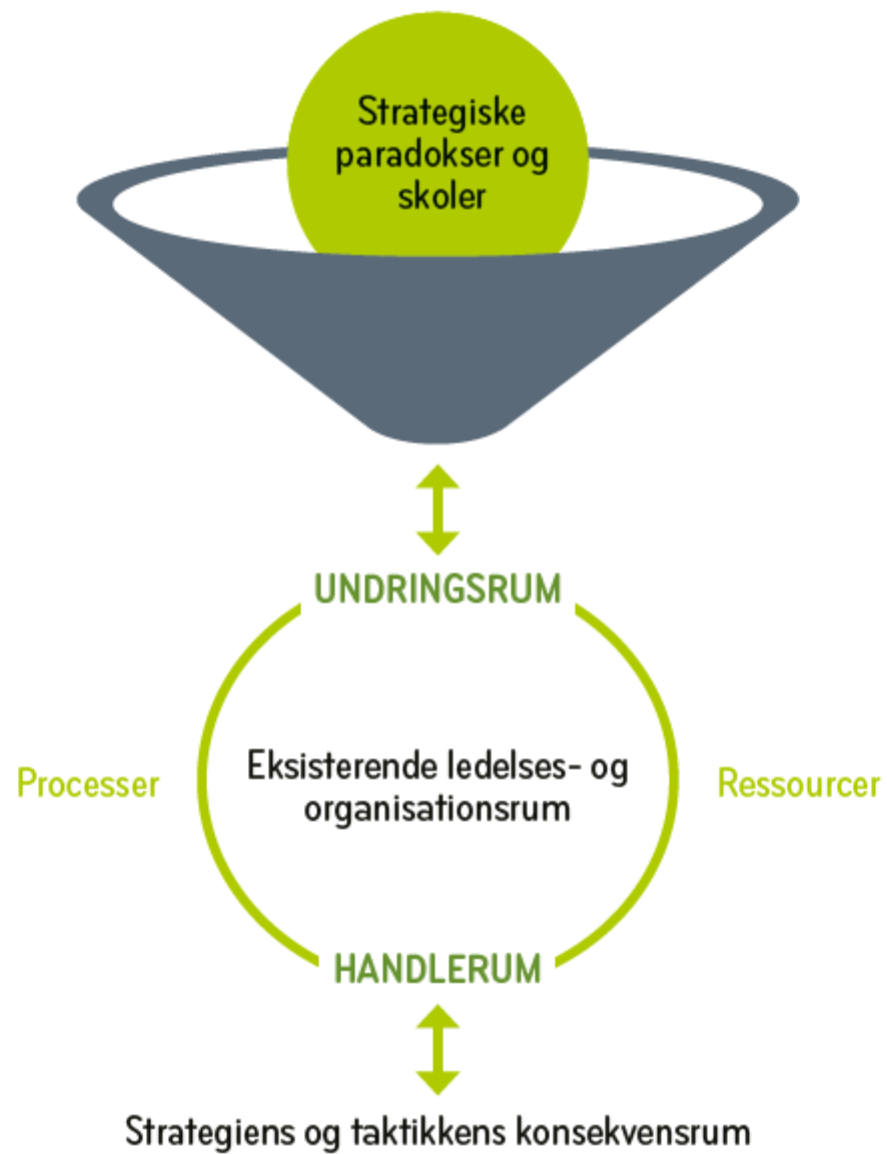


FIGUR 3.2: Omgivelsernes kompleksitet, dynamik og ressourcerigdom (Kilde: Gareth R. Jones (2013))

	Pragmatisk	Sociologisk	Processuel
Forståelsen af strategi	Styret af fornuften, der tilbageholder umiddelbare responser.	Organisation bestående af sociale relationer, og en mangfoldighed af kilder til strategi og positioner, der udvikler sig dynamisk.	Ingen faste definitioner af strategi eller taktik. Kontinuerlige forhandlinger om grænserne, efter hvorledes situationen udvikler sig.
Forståelsen af taktik	Umiddelbart iværksat i relation til den udstukne strategi af organisatoriske niveauer under det strategiske.	Muligheder for at samordne med aktører. Modstand mod formelle strategier.	
Forholdet mellem strategi og taktik	Tre forskelle: <ul style="list-style-type: none"> • Langtidshorisont vs. korttidshorisont • Involvering af det strategiske eller taktiske organisationsniveau • Generel eller lokal virkning på organisationen Forskelle er relative.	Opportunistisk, men gensidigt afhængige. Stærke strategiske magtpositioner giver et større behov for taktiske modsvare og modstande. "Tænkning" balanceres over "handling".	Udskiftelig og flydende; uophørlige bevægelser mellem positioner.
Præferencer	Præferencer for strategi.	Balanceret, da de er gensidigt afhængige, eller favorisering af enten strategi eller taktik.	Strategi og taktik udgør parallelle koncepter, der skal udforskes sammen.
Problemer	Vanskeligt at skelne mellem strategiens og taktikkens virkefelter. Ideelle strategier konfronteres med uklare taktiske realiteter.	Ingen position kan fastholdes i længere tid; krav om sikring af egen position.	Svært at opretholde og forstærke positioner; ubehagelig hvis ikke irrationelle og kan opfattes som vanskeligt tilgængelig.

TABEL 3.1: De tre perspektiver for forholdet mellem strategi og taktik (Kilde: Egen tilvirkning, Mackay & Zundel, 2017, s. 180)

Kapitel 4



FIGUR 4.1: Strategens rum (Kilde: Henrik Søgaard Hansen)

Tamt problem



Komplekst problem

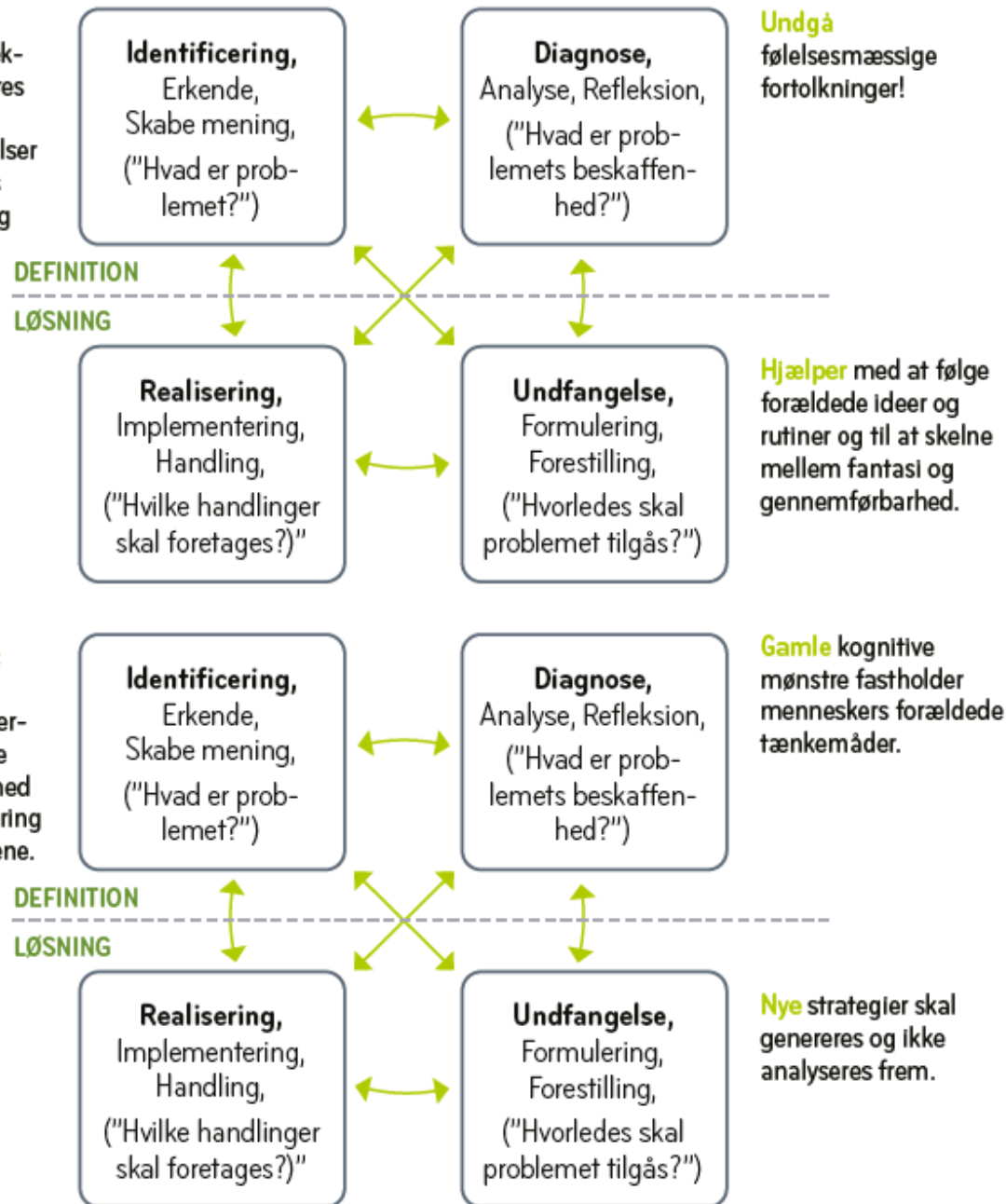


FIGUR 4.2: Tamt vs. komplekst problem (Kilde: Egen tilvirkning)

Strategisk udgangspunkt			
1. Lægge strategi for	Logik vs. intuition	Analytisk tænkning vs. holistisk tænkning	
2. Formulere mission og vision	Økonomisk lønsomhed vs. ansvarlighed	Aktieejeres værdi vs. interessenters værdi	
Strategiindhold			
3. Strategi på forretningsenhedsniveau	Markeder vs. ressourcer	Outside in vs. inside out	
4. Strategi på organisationsniveau	Reagere på vs. synergi	Porteføljeorganisation vs. integreret organisation	
5. Strategi på netværksniveau	Konkurrence vs. samarbejde	Adskilt organisation vs. indlejret organisation	
Strategiproces			
6. Strategidannelse	Bevidst vs. evolution	Planlægning vs. Inkrementalisme	
7. Strategisk forandring	Revolution vs. evolution	Diskontinuert forandring vs. kontinuert forandring	
8. Strategisk innovation	Udnyttelse vs. udforskning	Strategiske forbedringer vs. radikale fornyelser	
Strategisk kontekst			
9. Branchekontekst	Følgelig vs. valg	Brancheevolution vs. brancheskabelse	
10. Den organisatoriske kontekst	Kontrol vs. kaos	Organisatorisk lederskab vs. organisatorisk dynamik	
11. Den internationale kontekst	Globalisering vs. lokal forankring	Global konvergens vs. international mangfoldighed	

TABEL 4.1: Strategiske paradokser (Kilde: Bob De Wit (2022))

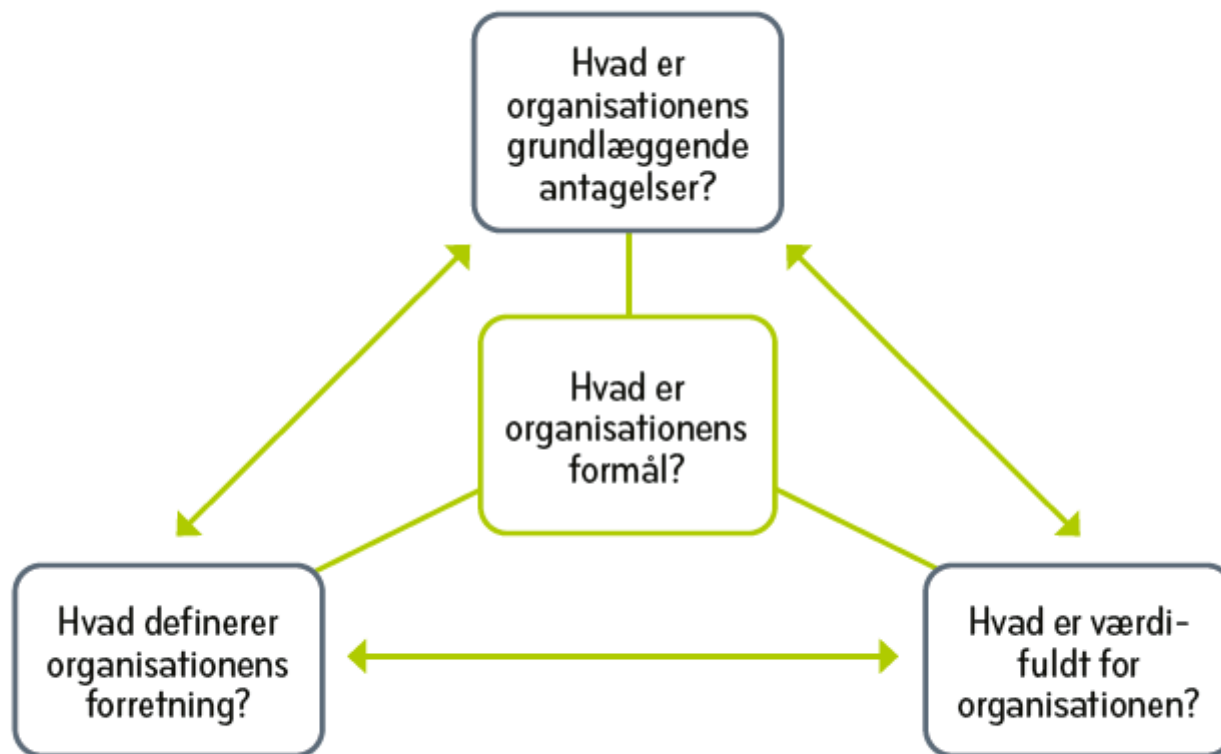
Logisk tænkning:
Strategier skal reflektere kritisk over deres antagelser og gøre deres tavse antagelser eksplicitte, således de kan evalueres og forfines.



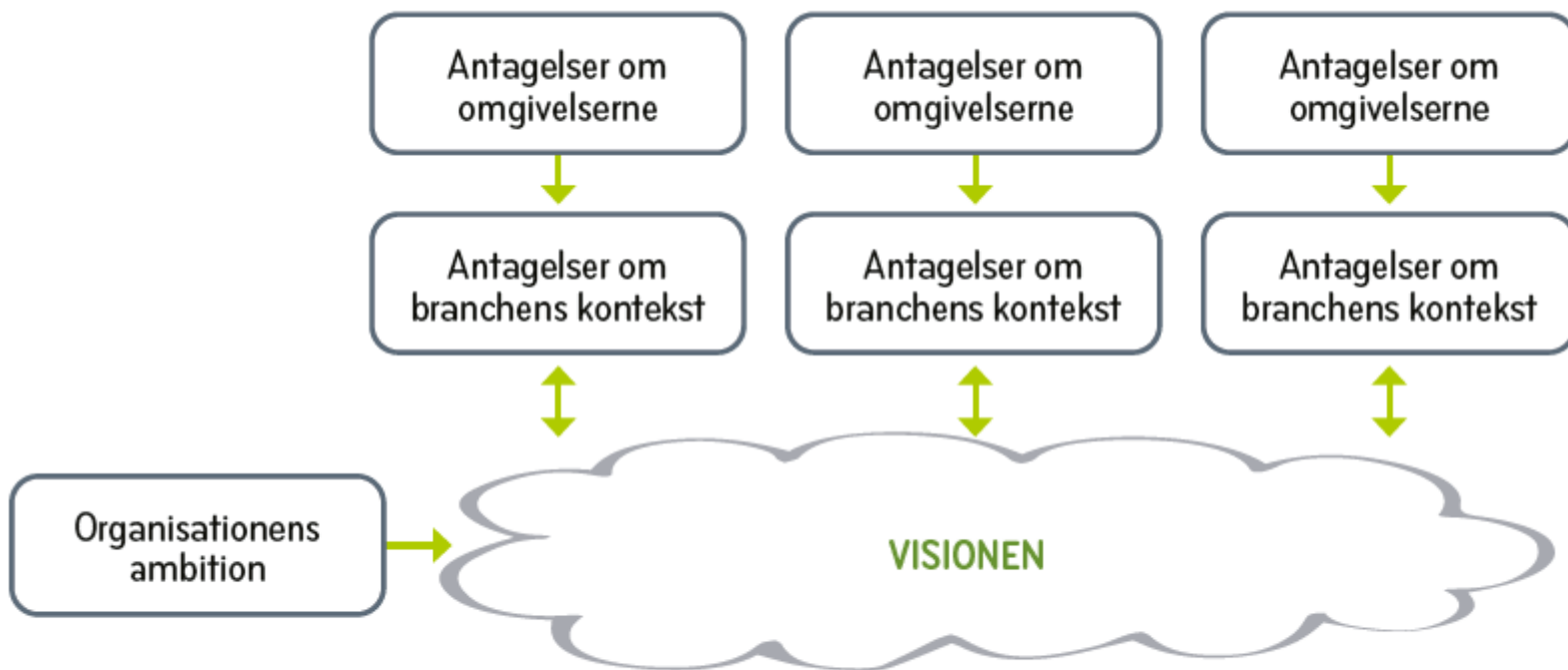
FIGUR 4.3: Kognitiv og intuitiv tænkning i to billeder (Kilde: Bob De Wit (2022) s.57-63)

	Analytisk tænkings perspektiv	Holistisk tænkings perspektiv
Vægt på	Logik over kreativitet	Intuition over logik
Dominerende kognitiv stil	Analytisk	Holistisk
Tænkning følger	Formelle, faste regler	Uformelle, variable regler
Karakter af tænkning	Deduktiv og beregnende	Induktiv og imaginær
Måde at tænke på	Struktureret	Ustruktureret
Retning af tænkning	Lateral	Lateral (sideskud/knopskydning)
Hvilket tankesystem er aktivt	Bevidst, reflekterende	Ikke-bevidst, reflektiv
Problemløsning set som	Analyserende aktiviteter	Sensemaking-aktiviteter
Værdi, lægge vægt på	Kolde tankeprocesser	Varme tankeprocesser
Antagelse om virkelighed	Objektiv, viden kan (delvis) erkendes	Subjektiv, viden er (delvis) skabt
Tænkning hindret af	Ufuldstændig information	Troskab til nuværende kognitive kort
Hastighed ved strategisk tænkning	Langsom	Hurtig
Beslutninger baseret på	Beregning	Vurdering
Metafor	Strategi som en videnskab	Strategi som kunst

TABEL 4.2: Perspektiver på analytisk og holistisk tænkning opsummeret (Kilde: de Wit, 2020, s. 72.)



FIGUR 4.4: Stærk mission (Kilde: Bob De Wit (2022) s. 133)



FIGUR 4.5: Vision (Kilde: Bob De Wit (2022) s. 134)

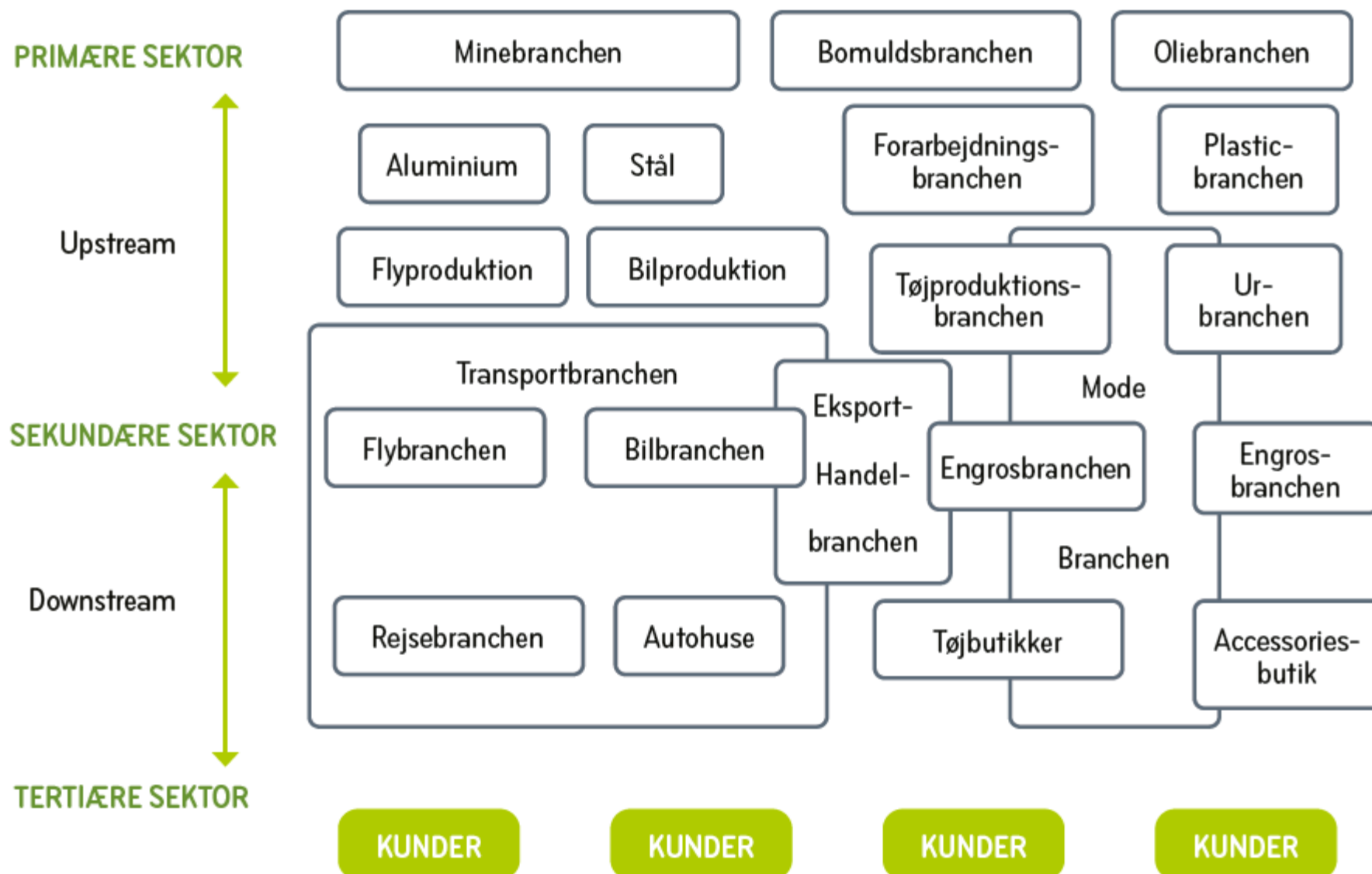
		ORGANISATIONENS MÅL	
		Økonomisk	Social (og miljø)
Primær effekt på markedet/omgivelser	Økonomisk	Traditionelle organisationer (3) \$	Organisationer med et socialt formål (2) ♥ \$
	Social (og miljø)	Organisationer med social konsekvens (4) \$ ♥	Nonprofit-organisationer (1) ♥

Hybrid
(5)

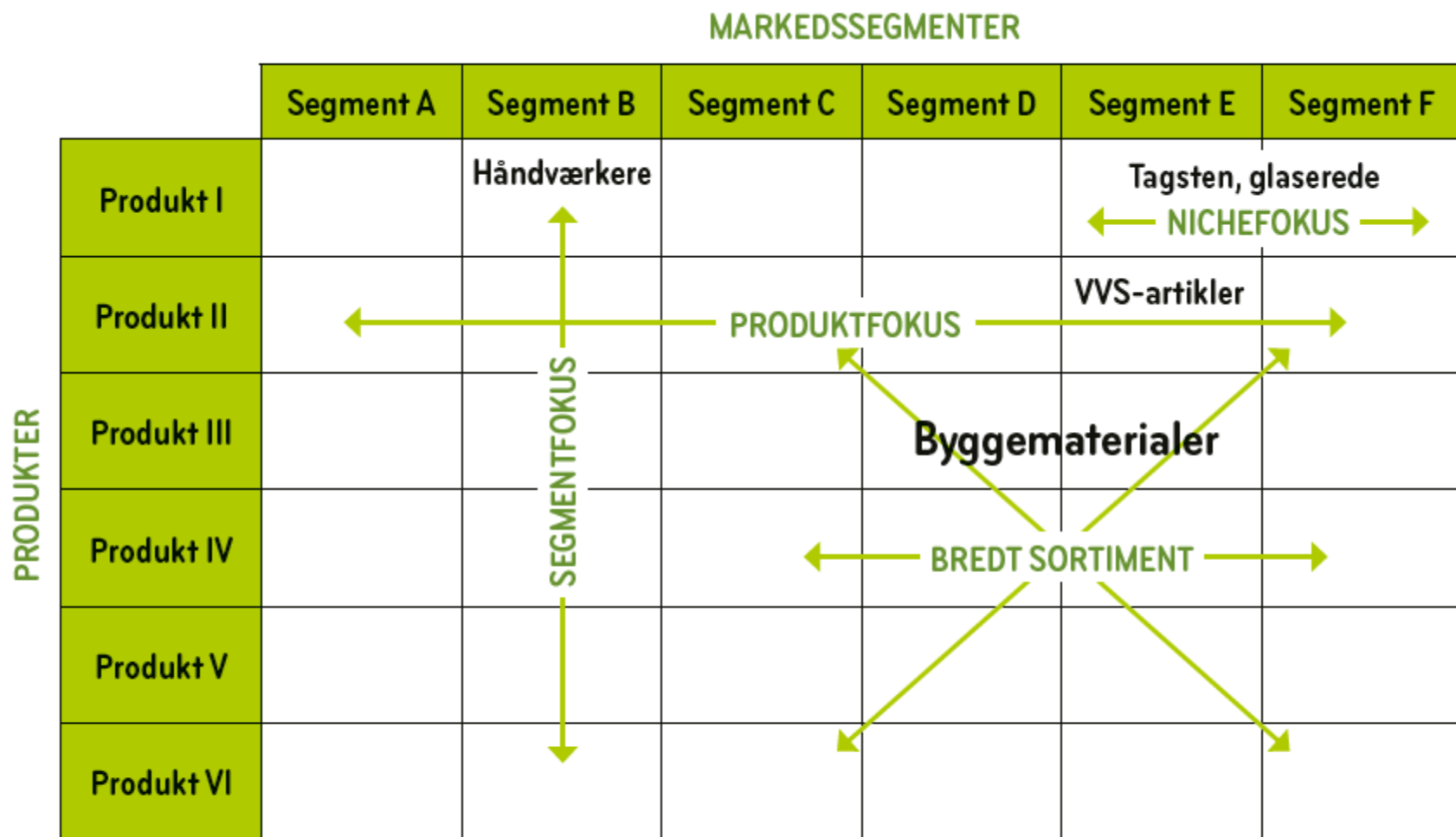
FIGUR 4.6: Organisationens mål (Kilde: Philipsen, 2019, s. 127).

	Aktieejeres værdiperspektiv	Interessenters værdiperspektiv
Vægt på	Økonomisk lønsomhed over ansvarlighed	Ansvarlighed over økonomisk lønsomhed
Organisation ses som	Instrument	Fælles projekt
Organisatorisk formål	At tjene ejeren/ejerne	At tjene alle involverede interessenter
Måling af succes	Aktiekurs og dividende (aktieejers værdi)	Tilfredshed blandt interessenter
Væsentlig udfordring	At få agenter (ledere/medarbejdere) til at følge principalens (ejerens) interesser	Afbalancere interesser blandt de forskellige interessenter
Koncernstyring gennem	Uafhængige udenforstående direktører med aktier i virksomheden	Interessentrepræsentation
Ledelse af interessenter	Et middel	Mål
Social ansvarlighed	Individuel, ikke en opgave for organisationen	Både individuel og organisatorisk opgave
Samfundet er bedst tjent med	At forfølge egeninteresser (økonomisk efficiens)	At forfølge fælles interesser (økonomisk sameksistens)

Kilde: de Wit, 2020, side 148.



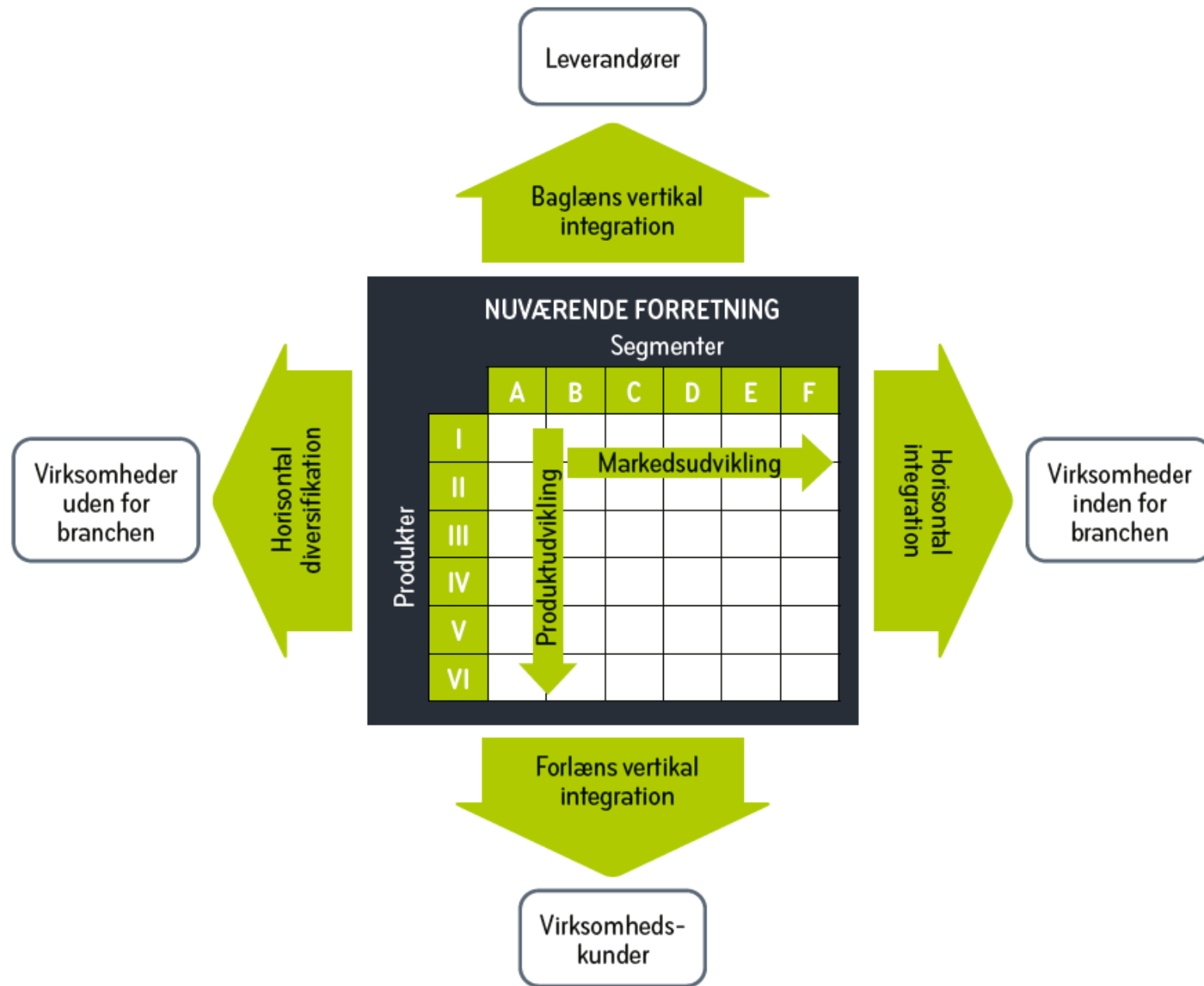
FIGUR 4.7: Paradokset outside in vs. inside out (Kilde: Egen tilvirkning inspireret af de Wit, 2022, s. 185).



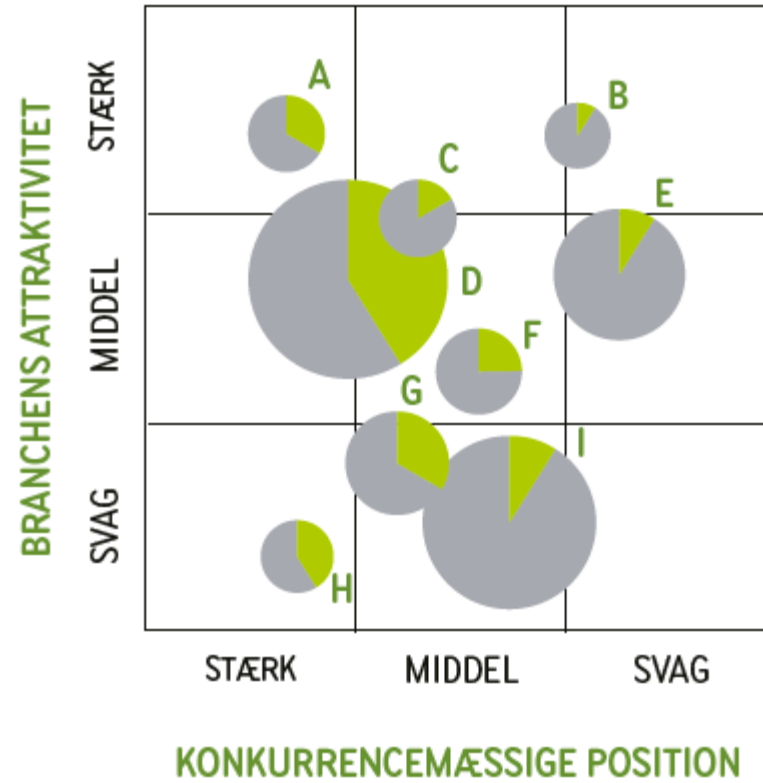
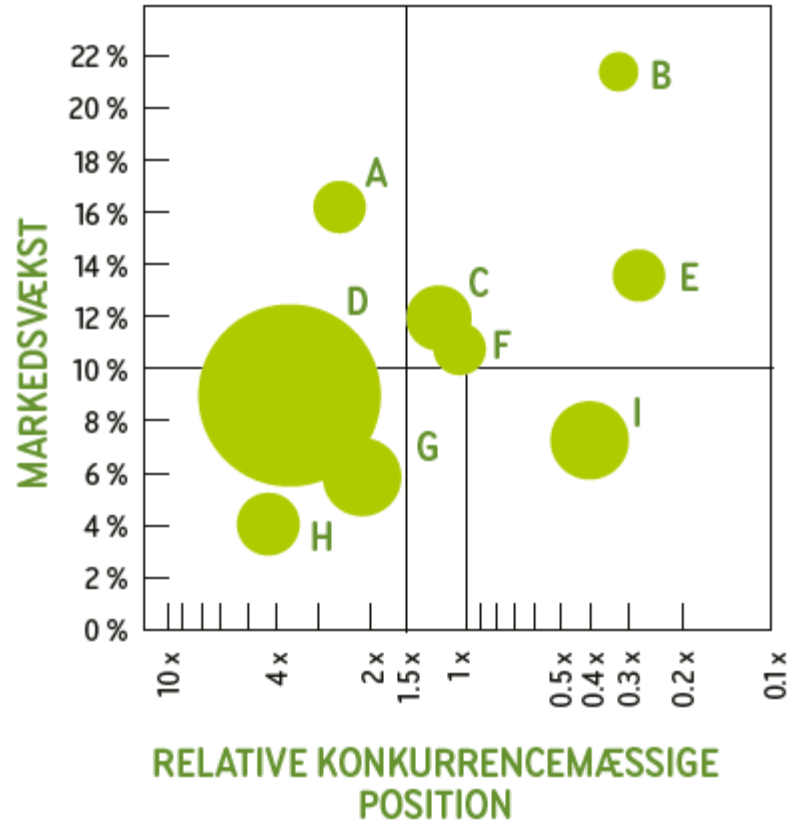
FIGUR 4.8: Forskellige positioneringer inden for forretningsområdet byggematerialer (Kilde: Egen tilvirkning inspireret af de Wit, 2022, s. 189)

	Outside in-perspektiv	Inside out-perspektiv
Vægt på	Marked over ressourcer	Ressourcer over marked
Orientering	Mulighedsdrevet (eksternt potentiale)	Styrkedrevet (internt potentiale)
Udgangspunkt	Markedsefterspørgsel og branchestruktur	Virksomhedens ressourcebase og aktivitetssystem
Strategisk "fit" gennem	Tilpasning til omgivelser	Tilpasning af omgivelser
Strategisk fokus	Opnå fordelagtig position	Opnå særlige ressourcer
Strategisk træk	Ekstern positionering	Opbygge ressourcebase
Taktiske træk	Anskaffe nødvendige ressourcer	Ekstern positionering
Konkurrencemæssige våben/midler	Forhandlingsmagt og mobilitets barrierer	Overlegne ressourcer og imitationsbarrierer

Kilde: de Wit, 2020, s. 207.



FIGUR 4.9: Horizontal og vertikal diversifikation (Kilde: de Wit, 2020, s. 243)



FIGUR 4.10: Eksempel på Boston-matrix (Kilde: de Wit, 2022, s. 245)

	Porteføljeperspektiv	Integreret organisationsperspektiv
Vægt på	Reagere på over synergi	Synergi over at reagere på
Opfattelse af koncernen	Samling af aktieselskaber	Fælles kerne ved forretningsområder
Koncernen er en sammensætning af	Potentielt ikke-relaterede (diversificeret)	Tæt relaterede (fokuseret)
Nøglesuccesfaktor	Forretningsenhed (SBU'er) reagerer på krav fra forretningsområdet	Synergier mellem forretningsområderne (SBU'erne)
Fokal type af synergi	Cashflow-optimering og balance-ret risikostyring	Integration af ressourcer, aktiviteter og positioner
Koncernledelsesstil	Udøvelse af finansiell kontrol	Fælles strategiudvikling
Den primære opgave for koncernens hovedkvarter	Allokering af kapital til forretningsenhederne (SBU'ere) og kontrol af finansielle præstationer	Sætte en kurs for og styre synergier
Position for forretningsenheder	I høj grad autonom (uafhængige)	I høj grad integreret (afhængige)
Koordinering mellem forretningsenheder	Lav, tilfældig	Høj, struktureret
Vækst gennem opkøb	Simpelt at skaffe plads til i koncernen	Vanskeligt at integrere

Kilde: de Wit, 2020, s. 260.

**Upstream relationer:**

Relationerne med leverandører defineret som råvareleverandører, komponenter, maskiner og business service, men også leverandørers leverandører inden for industrien.

Downstream relationer:

På outputsiden har organisationen relationer til sine kunder. Disse kan være de umiddelbare brugere eller mellemhandlere.

Direkte relationer:

Relationerne imellem organisationer og andre deltagere fra industrien (konkurrenter).

Indirekte relationer:

Relationer med organisationer uden for organisationens egen industri.

FIGUR 4.12: Relationelle aktører (Kilde: Bob de Wit (2022) s. 297)

Generelle kategorier	
Legitimitet	Relationer er meget påvirket af, hvad der anses for legitimt. Dagsordenen, og hvorledes interaktionen finder sted, er bestemt af, hvad begge parter kan acceptere som de regler, de i fællesskab vil følge.
Påtrængende nødvendighed	Interorganisatoriske relationer er også formet af faktoren "timing". Relationer udvikler sig forskelligt, når parterne er presset af tid for at skabe resultater.
Frekvens	Relationer er også afhængige af hyppigheden af interaktionerne og fremtidige forventninger hertil.
Magt	Magt er evnen til at udøve indflydelse på andre organisationers adfærd. Interorganisatoriske relationer og organisationer kan have mange kilder til magt, eksempelvis ressourceafhængighed.

	Ikke-kontraktuelle samarbejder	Kontraktuelle samarbejder	Aktivitetsbaserede samarbejder
Multilaterale samarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • Koalition af lobbyister (European Roundtable of Industrialists) • Fælles standarder (f.eks. HDMI, CD, DVD) • Lærende fællesskaber (eks. IDA, Lederne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskningskonsortier (f.eks. Dansk forskningskonsortium for vindenergi) • Internationale marketingsalliancer (f.eks. STAR Alliance i flybranchen) • Eksportalliance (f.eks. EIFO Green Accelerator) 	<ul style="list-style-type: none"> • Delte betalingssystemer (f.eks. Visa) • Konstruktionskonsortier (f.eks. Femern bælt) • Fælles reservations-systemer (f.eks. Danske biblioteker mellem kommunale og uddannelsesinstitutioner)
Bilaterale samarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • Krydssalg (f.eks. mellem apoteker) • F&U-udveksling af personale (f.eks. mellem it-virksomheder) • Deling af markedsinformation (f.eks. mellem software- og hardwarevirksomheder) 	<ul style="list-style-type: none"> • Licensaftaler (f.eks. LEGO og Pixar) • Udviklings-samarbejde (LEGO og Merlin Entertainment Legoparker) • Co-branding-alliance (f.eks. Coca-Cola og McDonald's) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye produkter joint venture (Danfoss og Leanheat) • Grænseoverskridende joint venture (Femern broforbindelse) • Lokal joint venture (f.eks. OUH og SDU)

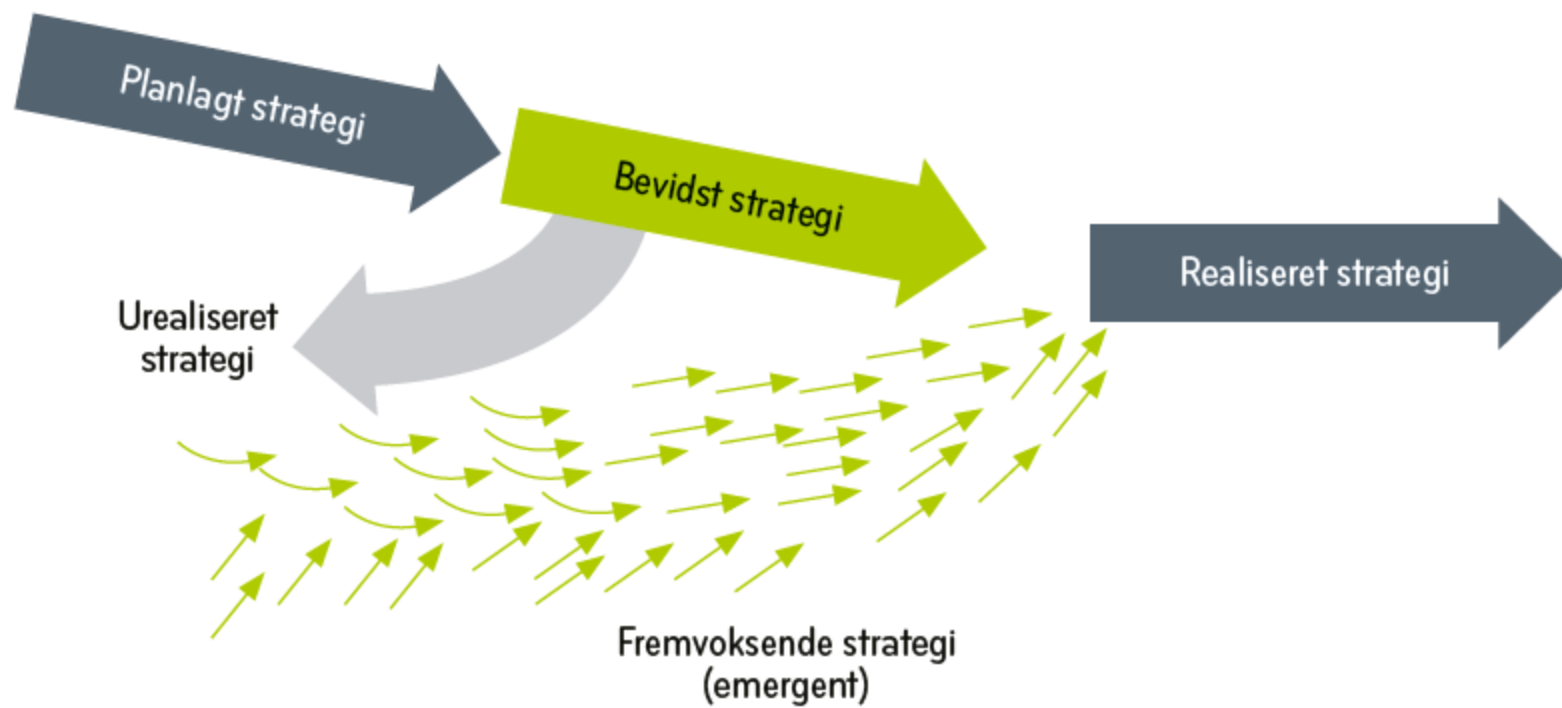
Kilde: Egen tilvirkning inspireret af de Wit (2022)

Perspektiver ved netværksstrategi	
Adskilt organisationsperspektiv	Indlejret organisationsperspektiv
<p>Ledere anser organisationer som uafhængige komponenter, der konkurrerer i en fjendtlig omverden.</p> <p>Organisationer må styrke deres konkurrencemæssige position i relation til eksterne kræfter – effektiv magtudfoldelse kræver uafhængighed.</p> <p>Samarbejds-mæssige arrangementer er altid sekundære ift. at gøre det selv. Samarbejde er dårligt for organisationens langsigtede tilstand.</p> <p>Organisationer bør stræbe imod strategisk selvtilstrækkelighed.</p>	<p>Ledere mener, at forretning drejer sig om værdiskabelse.</p> <p>En organisation kan altid finde ligesindede organisationer, hvis mål er sammenfaldende med egne mål.</p> <p>Organisationer må være sikre på, at deres partnere er villige til at investere i relationen og ikke vil opføre sig opportunistisk. Varige partnerskaber er baseret på gensidig afhængighed og fordel.</p> <p>Samarbejde er en reel alternativ tilgang til at håndtere andre organisationer.</p>

Kilde: Bob de Wit (2022)

	Adskilt organisationsperspektiv	Indlejret organisationsperspektiv
Vægt på	Konkurrence over samarbejde	Samarbejde over konkurrence
Foretrukken position	Uafhængighed	Afhængighed
Omgivelsesstruktur	Adskilte organisationer (atomistisk)	Indlejret organisation (netværk)
Virksomheds grænser	Klare og mulige at forsvare	Uklare og åbne
Interorganisatoriske relationer	Arm's length og karakteriseret ved transaktioner	Tætte og strukturelle
Resultat af interaktion	Hovedsagelig nulsum (win/lose)	Hovedsagelig positivsum (win/win)
Interaktion baseret på	Forhandlingsmagt og beregning	Tillid og gensidighed/vekselvirkning
Strategi på netværksniveau	Nej	Ja
Brug af samarbejde	Midlertidig koalition (taktisk alliance)	Varige partnerskaber (strategisk alliance)
Samarbejdsarrangementer	Begrænsede, veldefinerede, kontraktbaseret	Brede, åbne, relationsbaserede

Kilde: de Wit, 2020, s. 314.



FIGUR 4.13: (Kilde: Mintzberg m.fl., 1985)

Hvad taler for emergent strategi?

- Virksomhedens fremtid og omgivelser er usikre og uforudsigelige.
- Har ikke tilstrækkelig forståelse af det strategiske problem eller dets løsninger.
- Uvist, hvad vil være konsekvenser af handlinger (komplekst problem).

Hvad taler for en bevidst tilsigtet strategi?

- Vejen til det strategiske mål er ligetil.
- Omgivelserne er relativt forudsigelige.
- Der er ressource tilstrækkelighed.
- Det strategiske mål og dets løsningsfelt er klart defineret.
- Konsekvensen af handlinger kan forudsiges.

Kilde: Egen tilvirkning inspireret af Suna Løve.

Bevidst strategiudvikling

Retning	Planer giver organisationer en fornemmelse af retning
Forpligter	Ved at sætte mål og udarbejde planer kan organisationen investere i ressourcer, udvikle personalet, opbygge produktionskapacitet og indtage klare positioner i dens omgivelser
Koordination	Alle delstrategier samles til én sammenhængende strategi
Optimering	Planer faciliterer optimal resourceallokering
Programmering	Planer tillader, at aktiviteter programmeres og kontrolleres

Emergent strategiudvikling

Opportunisme

Organisationen må fastholde et åbent sind for at gribe uforudsete muligheder

Fleksibilitet

Organisationer må lade deres muligheder stå åbne og ikke forpligte sig for tidligt

Læring

Bedste metode for at finde ud af, hvad der virker, er at prøve sig frem

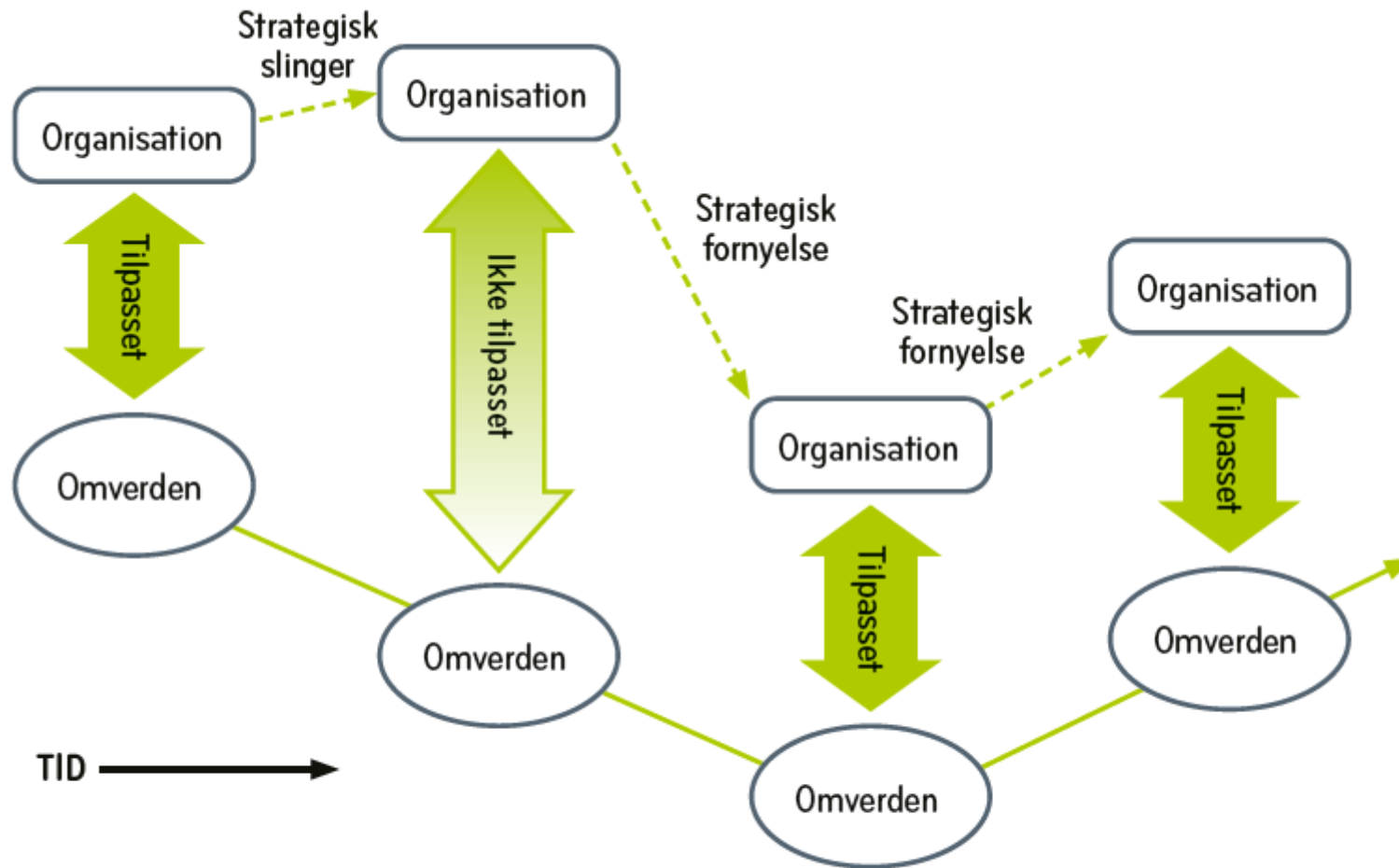
Entreprenørskab

Forskellige mennesker i organisationen vil have forskellige ideer

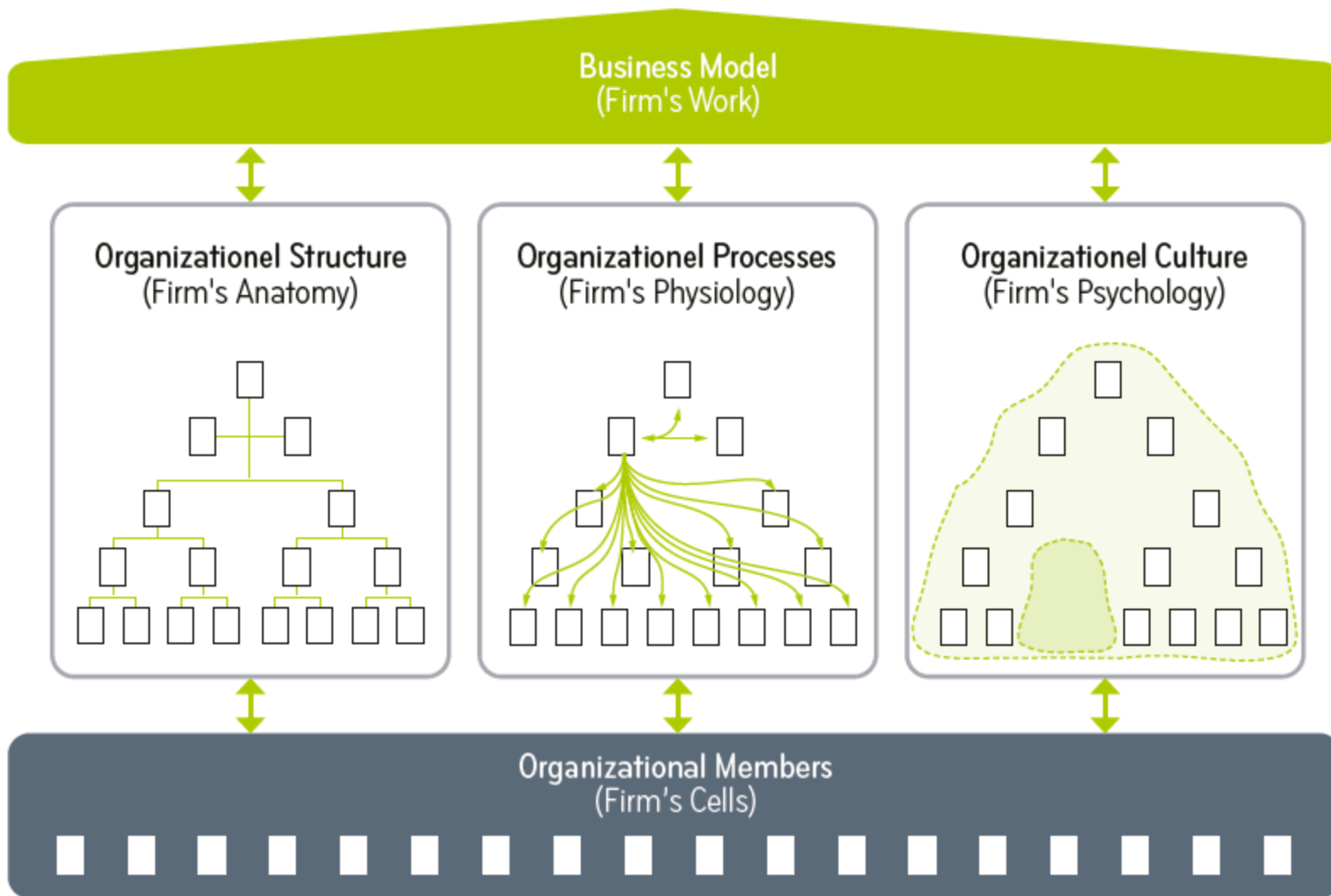
Support

For at få tingene til at ske i en organisation må man have en forståelse af politiske og kulturelle dynamikker

	Strategisk planlægningsperspektiv	Strategisk inkrementelt perspektiv
Vægt på	Det velovervejede over det opståede	Det opståede over det velovervejede
Karakter af strategi	Designet ud fra et velovervejethet formål	Gradvis skabt
Karakter af strategidannelse	Regne det ud	Finde ud af det
Syn på fremtiden	Forudse og imødegå gennem prognose	Delvis ikke-kendt og ikke-forudsigelig
Indstilling/holdning til fremtiden	Forpligte sig, forberede sig	Flydende & reflekterende
Strategidannelsesproces	Formelt struktureret og omfattende	Ustruktureret og fragmenteret
Trin i strategidannelsesproces	Først tænke, derefter handle	Tænkning og handling er flettet ind i hinanden
Beslutningstagning	Hierarkisk	Spredt
Fokus i beslutningstagning	Optimal ressourceallokering og koordination	Eksperimenter og parallelle initiativer
Implementering fokuserer på	Udarbejde planer (organisatorisk efficiens)	Læring (organisatorisk udvikling)
Strategisk forandring	Implementere top-down	Kræver betydelige skift i kultur og tænkemåde



FIGUR 4.14: Organisationers tilpasning til omgivers forandringer (Kilde: Bob de Wit, 2022, s. 400)



Figuren illustrerer det organisatoriske system eller: "hvorledes individer er sammensat og relaterer sig til hinanden, med den hensigt at facilitere forretningsmodellen".

FIGUR 4.15: Det organisatoriske system (Kilde: de Wit, 2022, s. 402)

	Diskontinuert forandringsperspektiv	Kontinuert forandringsperspektiv
Vægt på	Revolution over evolution	Evolution over revolution
Strategisk forandring som	Disruptiv vending af udvikling	Uafbrudte forbedringer
Omfang af forandring	Radikal, omfattende og dramatisk	Moderat, gradvis og udramatisk
Hastighed af forandringer	Optræder brat og uregelmæssigt	Gradvis, regelmæssig og konstant til stede
Fundamentale blivende forandringer kræver	Pludselig brud med status quo	Permanent læring og fleksibilitet
Reaktion på omgivelseschok/-stød	Chokterapi	Kontinuerlige tilpasninger
Syn på organisatoriske kriser	Under pres bliver tingene flydende	I kulde fryser alt
Langsigtet dynamisk forandring	Stabile og ustabile stadier afløser hinanden	Vedvarende forandringsstadie
Langsigtet forandringsmønster	Afbrudte ligevægt	Gradvis udvikling

Kilde: de Wit, 2020, s. 416.

	Strategiske forbedringer	Radikale fornyelser
Vægt på	Udnyttelse over udforskning	Udforskning over udnyttelse
Strategisk innovation som	Vedvarende forbedringer	Ødelæggende fornyelser
Innovationseffekt	Udramatisk og langvarig	Dramatisk og kortsigtet
Innovationsideer kommer fra	Alle virksomhedens interne og eksterne interessenter	Entreprenante virksomhedsledere
Innovative investeringer er	Lav risiko, begrænset økonomisk afkast	Høj risiko, højt økonomisk afkast
Væsentligste mekanisme til styrkelse	Blive fanget af og fastholdt i succes	Blive fanget af og fastholdt i fiasko
Strategisk fornyelsesproces	Organisk tilpasning	Kreativ destruktion
Syn på fremtiden	Forberede sig til fremtiden	Skabe og forme fremtiden
Vedvarende fornyelse kræver	Kontinuerlig læring	Radikale gennembrudsserier
Langsigtet fornyelsesdynamik	Vedvarende forandringsstadie	Stabile og ustabile faser afløser hinanden

Kilde: de Wit, 2020, s. 464.

Konvergens, dvs. organisationer ligner hinanden	Divergens, dvs. organisationer er forskellige fra hinanden
Koncentration på få organisationer	Fragmenteret imellem mange organisationer
Vertikal integration, hvor organisationer forbindes tættere i værdikæden	Vertikal fragmentation, flere organisationer i branchen med markedsandele
Horisontal integration, hvor grænserne mellem organisationer udviskes, og der skabes større sammenhænge	Horisontal fragmentation, hvor grænserne mellem organisationer tydeliggøres, og der derved skabes større indbyrdes forskelle
International integration, hvor grænserne imellem forskellige geografiske segmenter bliver af mindre betydning	International fragmentation, hvor grænserne mellem segmenter bliver tydelige – her tales om fragmentation
Udvidelse/vækst ift. efterspørgslen	Sammentrækning/tilbagegang ift. efterspørgslen

Kilde: Bob De Wit (2022)

Branchetilpasning	Branchelederskab
<p>Organisationer er små spillere i et stort spil – deres adfærd kan ikke fundamentalt skabe retningen for ændringer.</p> <p>Overlevelse og vækst afhænger af tilpasning til omverdenen.</p> <p>At ændre reglerne er vanskeligt, langsomt og risikofyldt.</p>	<p>Troen på, at nogle regler er uafvendelige, mens andre omverdensfaktorer kan manipuleres.</p> <p>Strateger må anerkende det muliges begrænsninger og de grænseløse muligheder.</p> <p>Ledende organisationer har brug for den intellektuelle evne til at forestille sig branchens fremtid og være i stand til at kommunikere denne vision således, at andre organisationer og individer køber ind på denne.</p> <p>En ledende organisation har brug for at udarbejde en ny konkurrencedygtig forretningsmodel.</p>

Kilde: Bob De Wit (2022)

	Brancheevolutionsperspektiv	Brancheskabelsesperspektiv
Vægt på	Brancheføjelighed over valg	Valg over brancheføjelighed
Brancheutvikling	Ukontrollerbare evolutionære processer	Kontrollerbare skabelsesprocesser
Forandringsdynamik	Omgivelser “udvælger” virksomheder, som “matcher” udvikling	Virksomheder skaber omgivelser, som “matcher” virksomhed
Virksomheders succes skyldes	Match med branchens efterspørgsel	Manipulation med/forandring af branchens efterspørgsel
Mulighed for at skabe/forme en branche	Lille, langsom	Stor, hurtig
Normativ (ledelsesmæssig) implikation	Spil efter reglerne (tilpas)	Forandrer reglerne (innovation)
Udviklingsspor	Konvergens mod dominerende design	Divergens, skabelse af nyt design
Virksomhedens profitabilitet	I høj grad brancheafhængig	I høj grad virksomhedsafhængig

Kilde: de Wit, 2020, s. 535.

Position	Legitim magt	Når en person har formel autoritet til at bestemme adfærd, og øvrige medarbejdere er enige i dette.
	Positionsmagt	Når en person kan straffe og belønne for at opnå sin vilje.
	Belønningsmagt	Når en person er i stand til at tilbyde noget værdsat i bytte for at opnå sin vilje.
Personlig	Ekspertmagt	Når en person har mere viden eller kompetence inden for et vigtigt område, og andre vil indrette sig herunder.
	Relationel magt	Når en person har karisma, som vedkommende anvender til at øve indflydelse på andre.

Kilde: Egen tilvirkning efter de Wit, 2022.

Lederskabsperspektivet	Dynamisk perspektiv
<p>Topledelsen bør sætte sig i organisationens førersæde.</p> <p>Mangel på kontrol skaber strategisk slinger.</p> <p>For at være succesfulde ledere kræves en del personlig eksekveringskraft, troværdighed og at være beundret og respekteret.</p> <p>At finde og udvikle nye ledere er en høj prioritet for ledelsen.</p> <p>Ideer kan komme alle steder fra i organisationen, men ledere er ansvarlige for at lede organisationen i en bestemt retning og opnå resultater.</p>	<p>Stærke ledere er undtagelsen og ikke reglen.</p> <p>Politik, kultur og læring efterlader ledere med begrænset direkte magt.</p> <p>Organisatorisk kaos kan skabe betingelserne for udvikling – lederes vigtigste opgave er at sikre, at selvorganiseringen fungerer ordentligt.</p>

Kilde: Egen tilvirkning efter Bob De Wit

	Organisatorisk lederskabsperspektiv	Organisationsdynamisk perspektiv
Vægt på	Kontrol over kaos	Kaos over kontrol
Organisatorisk forandring	Kontrollérbare skabelsesprocesser	Ukontrollable evolutionære processer
Udviklingsmetafor	Den synlige hånd	Den usynlige hånd
Udviklingsretning	Top-down, påtvunget organisationen	Bottom-up, selvorganisering
Beslutningstagning	Autoritær (nogle få træffer beslutning)	Demokratisk (mange er involveret i at træffe beslutning)
Forandringsproces	Lederen skaber ny adfærd	Ny adfærd opstår gennem interaktioner
Forandringsdeterminanter	Lederens vision og evner	Dynamiske processer mht. politik, kultur og læring
Mulighed for let at påvirke/bearbejde organisationen	Stor, hurtig	Lille, langsom
Hvad driver organisationen	Organisationen følger strategien	Strategien følger organisationen
Normativ (ledelsesmæssig) implikation	Lave strategi, derefter organisering	Organiser, derefter lave strategi

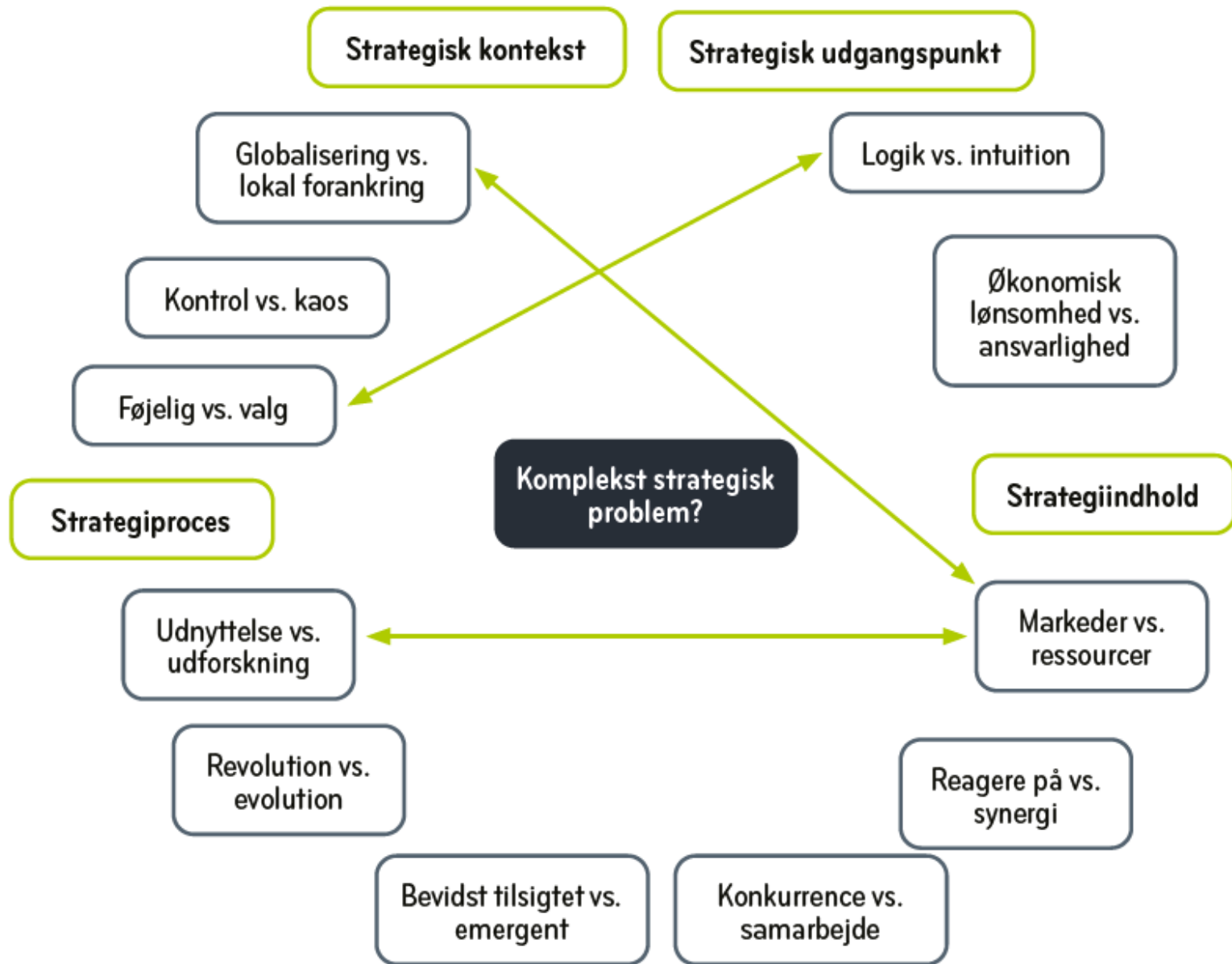
Kilde: de Wit, 2020, s. 577.

Global konvergens-perspektiv	International divergens-perspektiv
<p>Global konvergens er drevet af tilgængeligheden af lave omkostninger og kommunikation samt transport.</p> <p>Tiltagende ligheder imellem lande byder på muligheder for at geare ressourcer og aktiviteter på tværs af grænser.</p> <p>Leverandører, kunder og konkurrenter kan arbejde, som om der ikke er grænser.</p> <p>Efterspørgslen på standardisering, centralisering og koordination kræver en global organisation med en stærk central styring med ansvar for den globale strategi.</p>	<p>Det er vigtigt at anerkende, på hvilke punkter lande forbliver forskellige (sprog, politisk system, lovgivning, finanspolitik, undervisningssystem og teknologisk infrastruktur).</p> <p>International forskellighed og politiske hindringer vil begrænse graden af integration mellem lande.</p> <p>International forskellighed skaber muligheder for forskelligartet innovation.</p>

Kilde: Egen tilvirkning efter Bob de Wit (2022)

	Global konvergens-perspektiv	International mangfoldigheds-perspektiv
Vægt på	Globalisering over lokalisering	Lokalisering over globalisering
International variation	Voksende lighed	Bestående mangfoldighed
Internationale relationer	Øget integration	Bestående fragmentering
Afgørende drivkræfter	Teknologi og kommunikation	Videreførelse af kulturel identitet og institutionelle forhold
Forskellighed og fragmentering	Dyrt, der kan opmuntre/motivere til konvergens	Realitet, kan blive udnyttet
Strategisk fokus	Global skalaefficiens gennem synergi	Lydhørhed over for lokale forhold
Organisatoriske præferencer	Standardisere/centralisere	Tilpas/decentralisere
Innovationsproces	Center for globale innovationsaktiviteter	Lokale innovationsaktiviteter er løftestang
Organisationsstruktur	Global (centraliseret hjulnav/centrum)	Transnational (integreret netværk)

Kilde: de Wit, 2020, s. 625.



FIGUR 4.16: Komplekst strategisk problem? (Kilde: Henrik Søgaard Hansen)