



Strategiarbeid i komplekse, dynamiske omgivelser

Øystein D. Fjeldstad, Ph.D.
Professor
Institutt for Strategi og Entreprenørskap



Økt kompleksitet og dynamikk

[..] fem trekk ved dagens samfunn som vil prege utviklingen videre framover

- Kunnskapssamfunnet [...] en kompleks omverden der mange har mye kunnskap og kunnskapen foreldes
- Bruk av IT gir nye utfordringer og muligheter
- Politikken blir et bikkjeskagsmål
- Befolkningens tillit til staten er ikke lenger sikker.
- Omverden setter dagsordnen [..]

[..] departementet må være villig til å eksperimentere med organisering og arbeisformer. [...]

Fra **Notat 2000:4** Framtidens departement: Utfordringer og muligheter for departementene. Utarbeidet av **Statskonsult, Direktoratet for forvaltningsutvikling**.

Implikasjoner for strategiarbeid

Økt kompleksitet gjør det vanskelig – og til dels meningsløst – å opprettholde grenser mellom ulike sektorer. Tiltak innenfor en sektor gir lett uintenderte endringer innenfor en annen sektor.

Arbeidsformene i departementet vil bevege seg fra relativt strukturerte beslutningsprosesser til kunnskapsproduserende prosjekter som minner om forskning. For departementet er det en utfordring å forstå hva slags kompetanse departementet har behov for i forhold til framtidens krav og oppgaver [..].

Strategisk styring og omfattende delegering må følges opp med fornuftig rapportering. Departementet skal være like bevisst om hva de ber om rapportering på som hva de styrer på.

Departementene må utvikle kompetanse til å etterspørre resultatinformasjon [..] Etatene må klare å kople resultatinformasjon med kostnadsinformasjon.

Fra **Notat 2000:4** Framtidens departement: Utfordringer og muligheter for departementene. Utarbeidet av Statskonsult, Direktoratet for forvaltningsutvikling.

Noen prosessutfordringer

- Strategi: mål og virkemidler for å nå dem
- Tradisjonelle strategiprosesser -- målfastsettelse, planlegging, implementering og evaluering forutsetter:
 - Forståbart utfallsrom
 - Forståbar effekt av virkemidler
 - Noenlunde grad av stabilitet i tiden mellom planlegging og implementering
 - At strategene / planleggerne har tilstrekkelig kunnskap om utfallsrom og virkemidler
 - Alternativt, at effektive virkemidler kan utvikles lokalt gjennom rekursiv mål-middel nedbrytning
- Høy kompleksitet:
 - Uforutsigbarhet både om omgivelsene og om effekten av tiltak
 - Lokale tilpasninger blir lett sub-optimale eller feiler
 - Nesten umulig å danne en kunnskapsavspeiling av aktivitetene man forsøker å styre
- Høy dynamikk koblet med lang implementeringsfase kan gjøre at virkemidlene blir utdatert i løpet av implementerings fasen.



Source Wikipedia

W. Ross Ashby engelsk psykiater og pioner innen kybernetikk - læren om styremekanismer og styringsproblemer.

Hans arbeid la grunnlaget for organisasjonsteori og IKT bredt definert.

Første bok: Design for a Brain

What is important is that complex systems, richly cross-connected internally, have complex behaviours, and that these behaviours can be goal-seeking in complex patterns. Ashby, 1956: An Introduction to Cybernetics.

Ashby's Law of Requisite Variety

For a system to be stable, the number of states that its control mechanism is capable of attaining (its variety) must be greater than or equal to the number of states in the system being controlled. Only variety can absorb variety.

Anvendt på organisasjoner:

- Den interne variasjonen i organisasjonen må matche variasjonen i omgivelsene
- Organisasjonen må kunne respondere effektivt på ting som skjer i omgivelsene
- Høy dynamikk i omgivelsene krever hyppig rekonfigurering av interne og eksterne aktiviteter, ressurser og relasjoner - hvordan passer det med tradisjonelle organisasjonsdesign og prosesser?

Dynamisk tilpasning

- Når omgivelsene endres raskt må organisasjonens tilpasning skje dynamisk.
 - *“If the rate of change on the outside of the organization, exceeds the rate of change on the inside of the organization, the end is near”* Jack Welch
- Det er kostbart å endre organisasjon og strategi
 - Girod og Whittington (2017) fant i en longitudinell studie (1985-2004) av store amerikanske foretak at restrukturering generelt var mer lønnsomt en løpende endring. Men, i omgivelser med høy dynamikk var løpende endring mer lønnsomt på tross av de ulempene (designet er aldri *perfekt*).
- I raskt endrende omgivelser må tilpasning skje dynamisk
 - Selv-organisering og generative mekanismer erstatter stabile strukturer
 - Aktørene er bærere av kunnskapen -- interaksjon horisontalt og vertikalt øker i betydning
 - Organisasjonsdesign rettet mot muliggjørende mekanismer fremfor stabile strukturer (Fjeldstad, Snow, Miles, and Lettl, 2012)
 - Løpende (strategisk) planlegging og styring

Åpne opp og samhandle på tvers av grenser

"No matter who you are, most of the smartest people work for someone else"

Bill Joy, grunnlegger av Sun Microsystems

[..] *"in any given sphere of activity most of the pertinent knowledge will reside outside the boundaries of any one organization, and the central challenge [is] to find ways to access that knowledge"* (Lakhani and Panetta, 2007).

When actors are omniscient—that is, they share a complete picture of their situation and can search globally—adaptation to complex environments is greatly simplified (Levinthal & Warglien, 2011)

Komplekse, dynamiske omgivelser øker behovet for gjensidig tilpasning mellom aktørene. Digital teknologi muliggjør kostnadseffektiv gjensidig tilpasning innenfor og på tvers av organisasjoner.

Implementering

A central idea (call it a 'mission' or a 'company goal' or 'basic principles'), embedded in many heads where it is evoked on the occasion of decisions, is more crucial than an elaborate written list of things that are somehow supposed to happen. Organizational identification, essential to the implementation of strategic plans, is a good deal more than simple loyalty. Identification implies absorption of strategic plans into the minds of organization members where they can have direct effect upon the entire decision-making process, starting with the identification of problems, continuing with the design of alternative courses of action, and leading ultimately to effective implementation.

Herbert A. Simon, 1993 STRATEGY AND ORGANIZATIONAL EVOLUTION
Awarded the 1978 Alfred Nobel Memorial Prize in Economic Sciences for his pioneering research into the decision-making process within economic organizations