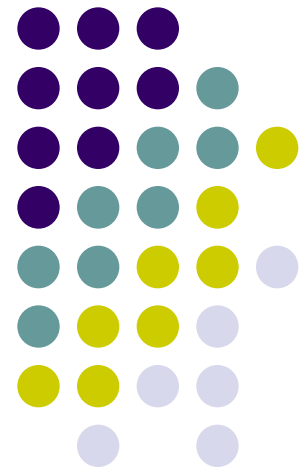
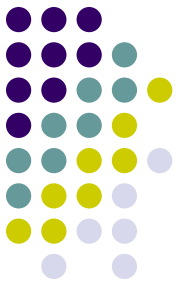


Om strategibegreppet och strategisk planering - då och nu

Jan-Evert Nilsson
Blekinge Tekniska Högskola



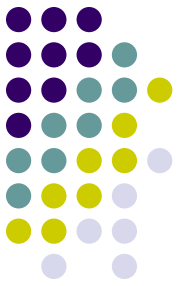
Strategi som



- en plan
- en position
- handling
- exkluderande
- * ett mönster
- * ett perspektiv
- * berättelse
- * fokuserande

If planning is everything, maybe it's nothing
Aaron Wildavsky, Policy Science 1973

Strategibegreppet



Förr

- Allmän beteckning på planering på lång sikt
- Strategi = ett analytiskt dokument som skulle ligga till grund för handling

Nu

- En beteckning som skall signalera att något är viktigt
 - Strategiska beslut
 - Strategi= ett särskilt viktigt program
- En berättelse om hur en organisation ser på sig själv

Strategilandskapet



Bild av
verkligheten

Oförutsägbar

Styrbar

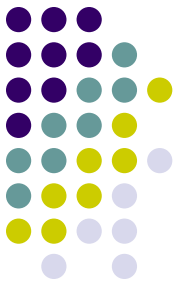


“Teknisk”

“Social”

Planerings-
process

Strategins ansikten



- **Designskolan**

Strategin en analytisk produkt som dokumenteras och sedan implementeras

- **Omvärldsskolan**

Strategi är valet av reaktion på omgivningens förändringar

- **Entreprenörskolan**

Strategin är en vision som skall realiseras

Kulturskolan

Strategin är en samsyn som utvecklas/odlas i organisationen

Strategilandskapet

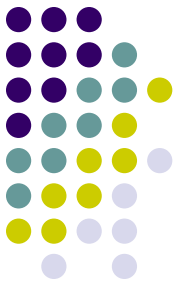


Bild av
verkligheten

Oförutsägbar

Styrbar



“Teknisk”

“Social”

Planerings-
process

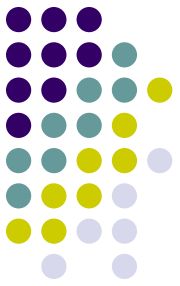
Strategisk Planering - förr



En formaliserad analytisk process som vars resultat redovisas i en plan

- Strategin utformas av professionella planerare
- Strategin verkställs av beslutsfattare
- Förutsätter att omvärlden är stabil/förutsägbar

Den strategiska planens brister



- Formulering utan implementering
 - Gapet mellan planeringens bild av verkligheten och verkligheten
 - Omvärldens dynamik ändrar förutsättningarna
- Strategisk planering inom ett utfallsrum som definieras av analysen
- En analytisk strategi saknar de innovativa element som gör att den kan överskrida nuet.

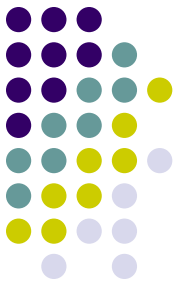
Strategisk Planering - Nu (N-världen)



En oformaliserad social process vars resultat yttrar sig i beslut

- Strategin formas av organisationsmedlemmar i en komplex social process
- Strategin formas och verkställs av samma personer
- Utgår ifrån att omvärlden är instabil/oförutsägbar
- Strategin rymmer ett starkt reaktivt element
- Strategin ett verktyg att rationalisera gjorda val

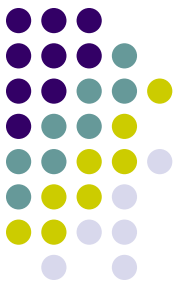
Strategisk Planering - Nu (P-världen)



En formaliserad analytisk process som vars resultat redovisas i en plan

- Strategin utformas av professionella planerare i en analytisk process
- Strategin verkställs av beslutsfattare
- Förutsätter att omvärlden är stabil/förutsägbar

Strategibegreppets livscykel



Strategisk planering

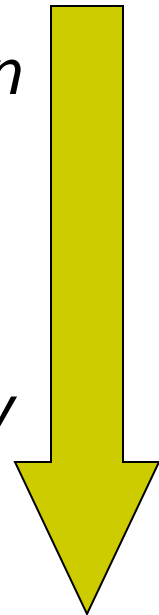
(formulering föregår formering)

Politiken

Näringsliv

Beslutsfattande

(formering föregår formulering)



- Planeringsperspektivet
✓ *att vilja framtid*
- Polycyperspektivet
✓ *att välja framtid*
- Processperspektivet
✓ *att möta framtid*

Strategisk plan - pånyttfödelsen



Strategier har blivit högsta mode i politiken.

EU: Lissabonstrategin, Hållbarhetsstrategi, Östersjöregionstrategi, etc

Sverige: Hållbarhetsstrategi, Sysselsättningsstrategi, Innovationsstrategi, Landsbygdsstrategi, Avfallshanteringsstrategi, Strategi för livslångt lärande etc

- Vilka typer av strategier?

Strategilandskapet

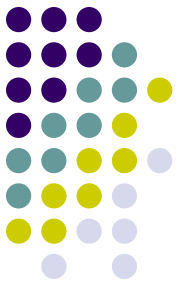


Bild av
verkligheten

Oförutsägbar

Styrbar

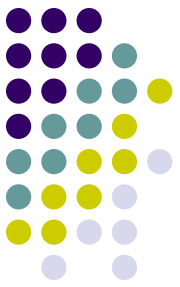


“Teknisk”

“Social”

Planerings-
process

Strategier i politik - Ett verktyg för att...



- ... förändra världen
(Politikens roll som förändringskraft)
- ... samordna statens agerande
(Inkonsistensers betydelse för politisk enighet)
- ... sätta fokus på en fråga
(Politikens roll som agendasättare)
- ... övertyga medborgarna
(Politikens roll som uppfostrare/väckelsepredikant)

Varför strategiska planer?

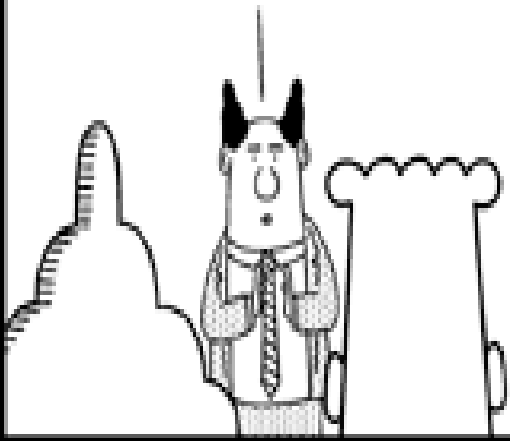


- Arbetsdelningen mellan tjänstemän och politiker
- Beslutsprocessens formalia - beslutar om dokument
- Dokumentet som underlag för diskussion
- Dokumentet som styrinstrument

Svagheten den svaga kopplingen mellan strategidokumentens ambitioner, politikens handlingar och samhällets utveckling.

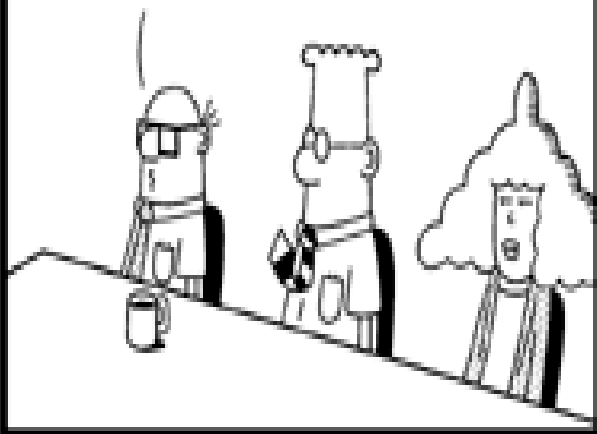


WE NEED TO FIND
A WAY TO CLOSE
THE GAP BETWEEN
OUR STRATEGY AND
OUR CAPABILITIES.



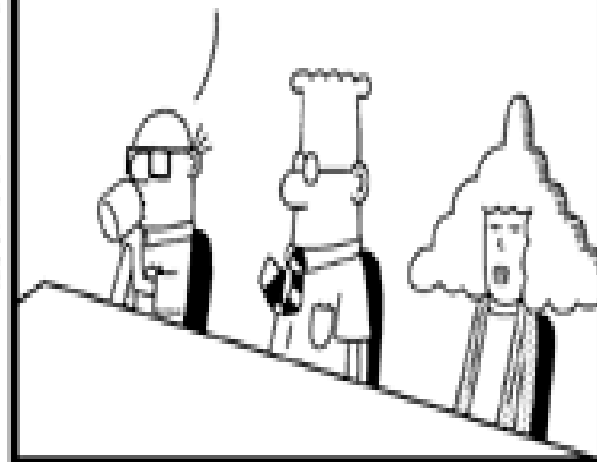
www.dilbert.com scottadams@aol.com

WHY DON'T WE JUST
PRETEND WE'RE
GOOD AT SOMETHING
AND CALL IT OUR
STRATEGY.



1-30-97 ©2007 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

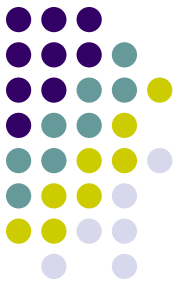
SORRY... DIDN'T
MEAN TO JUMP
AHEAD.



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Strategidokument är i första hand tankefigurer

Strategier - Fantasi eller verklighet



Det är inte någon större skillnad på fantasi och verklighet.

Inte i fantasin i alla fall, bara i verkligheten.

Martin 9 år