



STRATEGI - KUNST
ELLER PLANLEGGING?

VIKINGENES EVIGE EKSPANSJON

VÆRINGER SOM KEISERENS LIVVAKTER

Å GRIPE MULIGHETER SOM OPPSTÅR

KONTROLL ELLER KREATIVITET

**VIKINGENES OPPDAGELSER
OG EROBRINGER**

Når mulig- hetene oppstår



KEIRON

Må veien planlegges, eller vil de viktigste valgene oppstå underveis?

De mest suksessfulle strategiene er visjoner, ikke planer.

Under slaget ved Stiklestad blir en ung mann fraktet i sikkerhet, rett før Olav den Hellige faller og slaget er over. Mannens flukt bringer han først til Russland og så videre til det bysantinske riket, og veien blir til mens den blir gått opp. Viktige valg må hele tiden tas når hendelser oppstår. Muligheter dukker opp gjentatte ganger. Hver gang griper han tak i dem før de passerer. Femten år senere har han rukket å opparbeide seg en av de største privateide formuene Nord-Europa har sett på lang tid, og han vender tilbake til Norge for å sette kronen på verket – og sitt eget hode.

Oppnådde han det han gjorde fordi han slavisk fulgte en plan? Eller var det fordi han var ekstremt dyktig til å gripe de mulighetene som oppstod underveis?

Kunsten å forutse et selskaps framtidige omgivelser nøyaktig, er få forunt. Likevel er man som leder nødt til å prøve. Deretter legger man planer for å møte disse omgivelsene på best mulig måte. Planen blir omsatt til handling, og hvert ledd nedover i organisasjonen trer hatten på seg. Mon tro om den passer!

Men legges strategi alltid best ved planlegging? Det er som oftest et avvik mellom hva som planlegges gjort, og hva som faktisk har blitt gjort når man ser tilbake i ettertid. Ikke alle disse avvikene er negative. Noe av det som ble gjort i

strid med den hellige planen blir kanskje til og med selskaps store nyvinning. En ny prosess. Et nytt produkt. En idé som oppstår i et møte med en misfornøyd kunde.

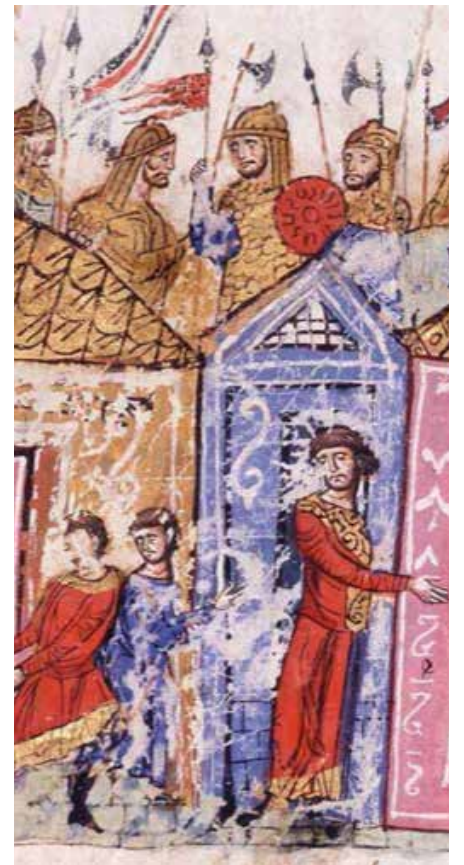
Vikingtiden er full av eksempler på noen som våger å utforske. Gjøre noe helt nytt. Noe som ikke er planlagt. Fokus skifter i tråd med kreative tanker, eller muligheter som dukker opp. Oppdagelsesferder og tokt fra nåværende Amerika i vest til Irak i øst. England har hatt fire vikingkonger. Svenske vikinger dro på østerled innover i Russland. Vant vikingerne fram fordi de alltid fulgte en nøye lagt plan, utarbeidet etter en topplers langsiktige visjon? Aldeles ikke.

Seminaret tar i bruk historiske steder i Oslo, og passer for organisasjoner og ledere som vil bli utfordret på egen strategisk tankegang. Vi fokuserer på vikingenes unike evne til utforskning. Vi setter deres tanker inn i vår tids organisasjoners egne utfordringer. Du lærer ting som du kan bruke direkte i eget lederskap og virke. I tillegg til, som nevnt i første avsnitt, å få høre den fascinerende historien om Harald Hardrådes vei til makten.

“Without deviation from the norm, progress is not possible.”
-Frank Zappa

VIKINGENE

Fra omtrent 780 til midten av 1000-tallet satt Skandinavia et stort preg på Europa og verden under perioden vi kaller vikingtiden. Gjennom handel, erobring og nettverksbygging spredte de seg utover. Normandie sitt navn stammer fra «mennene fra nord» som bodde der. Vikinger grunnla Dublin og styrte der i 300 år. Danske vikinger regjerte lenge i store deler av England. Leiv Eiriksson oppdaget Amerika hele 500 år før Columbus, og selv den øst-romerske keiseren i Konstantinopel hadde en hær av vikinger, kalt væringer, som sine livvakter! For å nevne noe. Ekspansjon, nye muligheter og vekst var viktige stikkord, helt til slutten på vikingtiden ble markert ved Harald Hardrådes død ved Stamford Bridge i 1066.



Tema

Når veien blir til mens man går

Mintzberg lanserer på slutten av 80-tallet begrepet emergent strategy. Hans tanke er at måten en organisasjon skaper og følger en strategi, avhenger av type organisasjon og ledelse. Han setter opp en skala, og sier at vi i den ene enden finner deliberate strategy, den tradisjonelle forståelsen av strategiarbeid. Dette er treårsplanen som blir lagt, der man har planlagt seg fram til hva hvert enkelt nivå må gjøre og når, for å nå organisasjonens overordnede mål. I den andre enden av skalaen er alle strategiske valg og den retningen som oppstår mer eller mindre spontant. Enhver organisasjon vil alltid følge en kombinasjon av deliberate og emergent, men hva som følges når kan ha mye å si for strategiens suksess.

Tight kontroll, eller kreativt driv

På et punkt blir organisasjoner så store at toppleringen ikke lenger er i stand til å ha oversikt over alt som skjer. For å gjøre det mulig å håndtere organisasjoner av en viss størrelse, er det derfor ofte nødvendig med mellomledere. Manager på engelsk; på norsk er vel administrator den best dekkende beskrivelsen. Ledelsens forlengede arm. På den måten er det mulig å holde oversikt og en viss grad av kontroll. Desto større en organisasjon blir, desto større blir behovet for struktur, rutiner og retningslinjer, rapportering og byråkrati. Mer kontroll gir mindre avvik og variasjon fra planlagt strategi. Men bortfall av variasjon dreper kreativitet. Without deviation from the norm, progress is not possible.

Utforskertrangen trumfer alt

I perioder oppførte vikinger seg relativt kjedelig og forutsigbart. De reiste utenriks til de samme stedene, plyndret de samme områdene, forholdt seg til de samme grupperingene hjemme. Men så i perioder er det noe som skjer. Noen kommer med nye tanker og ideer, og de ender opp med å gjøre noe radikalt annerledes. I perioder trumfer utforskertrangen alt. Nye områder blir erobret, eller en ny statsreligion blir brutalt innført. Nye muligheter dukker opp, og blir varmt omfavnet. Hva endret seg? Den overordnede visjonen, eller kulturen de levde i? Og hvordan kan vi gjenskape en trang til å utfordre grenser for å få til noe annet, noe større, noe mer unikt?

Når krisen inntreffer

I kriser forandres noen av spillereglene radikalt. Dette er intet nytt. Noe står fast som det alltid har gjort, men med ett tvinges man til å ta et oppgjør med det dovne og late. Det behagelige og trygge må byttes ut med nye måter å gjøre ting på. På en måte består veien ut av krisetider også av muligheter. Om man greier å snu seg rundt bedre og raskere enn konkurrentene, så vinner man terreng. En tid med rask endring krever at man kan ta strategiske beslutninger raskt. Dette krever ledere og ansatte som er vant til å tenke selv, og som ikke frykter konsekvensene av å gjøre feil. Men det krever først og fremst å riste seg ut av den vante måten man tenker på.

KEIRON

KEIRON er et velrenommert konsulentfirma som har spesialisert seg innen **lederutvikling og organisasjonsforandring**. Firmaet jobber på høyt nivå i næringslivet med flere konsernledergrupper. Men det jobber også bredt og fokusert med ulike deler av organisasjonen. Firmaet har solid erfaring fra mange bransjer, både innenfor offentlig og privat sektor.

Den særskilte profilen til KEIRON gir seg til kjenne ved at firmaet integrerer moderne ledelsesteorier med historiske personer og epoker. Ekstreme prestasjoner skapes ikke ved å lære om ordinære former for ledelse. Vi lærer av de beste. Kunst og skjønnlitteratur trekkes inn for å belyse fasetter ved ledelse og samspill. Tankegods og innsikter fra andre tider og kulturer utvider våre horisonter.

Tre hjørnesteiner står fast i vår tilnærming til lederutvikling, og disse skiller oss ut fra andre aktører:

Klassiske perspektiver – bruk av historie, filosofi og kunst,

Akademisk tyngde – tilnærminger forankret i solid teori og forskning,

Refleksjon over egen praksis – læring gjennom refleksjoner og utprøvinger i egen ledergjerning. Våre konsulenter har derfor tverrfaglig bakgrunn fra psykologi, historisk-filosofiske fag og ledelsesfag.



KEIRON vil drive frem ledere som står for noe selv, og som gjennom dette når resultater. Vi utvikler ledere, ikke administratorer. Vi utvikler handlekraftige ledere som tør å operere i komplekse og vanskelige situasjoner.

Vi utvikler ledere som strever for et større gode enn eget karriereløp.

Vi utvikler reflekterte ledere som våger å sette spørsmålstegn ved egen praksis og egne svakheter.

Og gjennom slike ledere -
forteller teori, forskning og erfaring
- oppnår man resultater.



KEIRON

WWW.KEIRON.NO