

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
RAZISKOVALNA METODA IN OBLIKOVANJE MINTZBERGOVEGA MODELA
STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

LJUBLJANA, MAJ 2005

JERNEJ DOLENŠEK

IZJAVA

Študent Jernej Dolensek, univ. dipl. ekon., univ. dipl. prav., izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4.5.2005

Podpis:

1	UVOD.....	1
1.1	PREDMET IN NAMEN DELA.....	1
1.2	CILJI IN HIPOTEZE DELA	1
1.2.1	PRVA SKUPINA CILJEV: RAZVIJANJE MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	2
1.2.1.1	Cilj 1: Prepoznavna oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa.....	2
1.2.1.2	Cilj 2: Pregled vsebine Mintzbergovega modela strateškega managementa.....	3
1.2.1.3	Cilj 3: Iskanje priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa	4
1.2.1.3.1	Cilj 3. 1.: Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa	4
1.2.1.3.2	Cilj 3. 2.: Razvijanje kontekstov kot priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces	6
1.2.2	DRUGA SKUPINA CILJEV: RAZVIJANJE MINTZBERGOVE RAZISKOVALNE METODE	7
1.2.2.1	Cilj 4: Prepoznavna zaokroževanja in integrativnosti za bistveni sestavini Mintzbergove raziskovalne metode	7
1.2.2.2	Cilj 5: Prepoznavna konfigurativnosti kot neprepoznane bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode	7
1.3	STRUKTURA IN METODA DELA	8
1.3.1	STRUKTURA IN METODA RAZVIJANJA MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	8
1.3.2	STRUKTURA IN METODA RAZVIJANJA MINTZBERGOVE RAZISKOVALNE METODE	10
1.4	TEMELJNI VIRI	11
2	OBLIKOVANJE MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	13
2.1	UVOD.....	13
2.2	OBLIKA MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	17
2.2.1	MINTZBERGOV MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	17
2.2.2	OMEJITEV MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	19
2.3	VSEBINA MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	22
2.3.1	PODROČJE NARAVE MANAGERJEVEGA DELA	23
2.3.2	PODROČJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	28
2.3.3	PODROČJE ORGANIZACIJSKE MOČI	35
2.3.4	PODROČJE PROCESA STRATEŠKIH ODLOČITEV	40
2.3.5	PODROČJE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE	45
3	RAZISKOVALNA METODA MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	52
3.1	UVOD.....	52
3.2	ZAOKROŽEVANJE: PRVI ELEMENT MINTZBERGOVE RAZISKOVALNE METODE	54
3.3	INTEGRATIVNOST: DRUGI ELEMENT MINTZBERGOVE RAZISKOVALNE METODE	60
3.3.1	INTEGRACIJA POZITIVNIH TEORIJ V MINTZBERGOVEM MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	60
3.3.2	INTEGRACIJA NORMATIVNIH TEORIJ V MINTZBERGOVEM MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	63
3.4	KONFIGURATIVNOST: TRETJI IN NEPREPOZNANI ELEMENT MINTZBERGOVE RAZISKOVALNE METODE	64
3.4.1	KONFIGURATIVNOST V MINTZBERGOVEM RAZISKOVALNEM PROCESU.....	64
3.4.2	KONFIGURATIVNOST V MINTZBERGOVEM MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	65

4	PRILOŽNOST ZA RAZVOJ MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	69
4.1	UVOD.....	69
4.2	KONFIGURIRANJE KONTEKSTOV KOT MOŽNOST ZA RAZVOJ MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	73
4.2.1	POMEN TEORIJE ORGANIZACIJSKIH DELOV	74
4.2.2	KONFIGURIRANJE KONTEKSTOV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V MINTZBERGOVEM MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	77
4.2.3	KONFIGURIRANJE KONTEKSTOV ORGANIZACIJSKE MOČI V MINTZBERGOVEM MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	82
4.2.4	KONFIGURIRANJE KONTEKSTOV MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA STRATEŠKI PROCES	83
4.3	RAZVIJANJE KONTEKSTOV MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA STRATEŠKI PROCES KOT PRILOŽNOST ZA RAZVOJ	88
5	SKLEP	90
6	LITERATURA.....	92
7	VIRI.....	96

1 UVOD

1.1 Predmet in namen dela

Whittington (1997) je prepoznal štiri šole strateškega managementa: klasično, procesno, evolucijsko in sistemsko šolo. Henry Mintzberg je član procesne šole strateškega managementa (Whittington, 1997, str. 23). Posebnost Mintzbergovega dela je njegovo sodelovanje s člani procesne šole strateškega managementa in člani ostalih šol strateškega managementa (prim. Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999), neobstoječe oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa in obstoj večkratnega in nepovezanega razvijanja posameznih področij dokazovanega modela Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Predmet raziskovanja dela je analiza procesne šole strateškega managementa, predvsem analiza Mintzbergovega prispevka v procesni šoli. Delo analizira obliko, vsebino in možen razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa in značilnosti in proces Mintzbergove raziskovalne metode.

Namen dela je razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa in razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode. Preizkus uspešnosti analize je zmožnost prepoznave možnosti razvijanja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

1.2 Cilji in hipoteze dela

Cilj dela določata dve skupini ciljev. Prva skupina ciljev je razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa. Druga skupina ciljev je razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode.

Cilj razvijanja Mintzbergovega modela strateškega managementa je prepoznavanje oblike, vsebine, vzpostavitve povezanosti med analizami posameznih področij Mintzbergovega modela strateškega managementa in prepoznavanje priložnosti za nadaljnji razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa. Cilj razvijanja Mintzbergove raziskovalne metode je prepoznavanje temeljnih elementov Mintzbergove raziskovalne metode in temeljni model Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

1.2.1 PRVA SKUPINA CILJEV: Razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa

1.2.1.1 Cilj 1: Prepoznavna oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa

Mintzberg je (so)avtor preko stotridesetih člankov in desetih knjig (<http://www.henrymintzberg.com/about.htm>, 2. 5. 2005). Članki in knjige tipično pokrivajo posamezno področje dokazovanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), toda več člankov obdeluje isto področje. Zato je pomembno prepoznati okvir, model, ki bi povezoval ta spoznanja.

Mintzberg ni razvil enotnega modela strateškega managementa. Delo izpostavlja pomen napovedanega modela strateškega managementa, ki ga je Mintzberg objavljial v svojih začetnih delih (prim. Mintzberg, 1973a, str. x). Knjiga Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je drugi Mintzbergov poskus oblikovanja lastnega modela strateškega managementa, toda je le delna predstavitev zaradi obsežnega soavtorstva dela. Tretji tak poskus je Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) na osnovi modela šol strateškega procesa (Mintzberg, 1990), toda le-ta je le razširjena izpeljava posameznega področja znotraj napovedanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x).

Cilj ni analiza primarnosti med Mintzbergovimi modeli strateškega managementa, temveč dokazovanje primernosti začetnega, napovedanega modela za Mintzbergov model strateškega managementa. Zaradi metode dokazovanja z dokazovanjem nasprotne trditve delo dokazuje primernost začetnega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x) s hipotezo 1.

Hipoteza 1: Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je primerna oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa za enovito povezavo celote Mintzbergovih člankov in knjig.

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je podmnožica (izsek) začetnega, napovedanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x). Mintzberg je razvil dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) znotraj analize predmeta strateškega managementa (angl. organizational policy). Mintzberg ga ni nikoli poimenoval za model strateškega managementa, kar je storil za začetni, napovedani model (Mintzberg, 1973a, str. x). Zato ga imenujem dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in ne zgolj Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

1.2.1.2 Cilj 2: Pregled vsebine Mintzbergovega modela strateškega managementa

Mintzberg je objavil množico spoznanj. Njegove samoocenjene lastnosti lastne raziskovalne metode so integrativnost in zaokroževanje (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24) (magistrsko delo kasneje razširja njegovo samooceno). Zaradi elementa zaokroževanja njegovo raziskovalno delo ne vzpostavlja enovite povezave vseh lastnih spoznanj. Povezave spoznanj obstajajo znotraj posameznih področij in med posameznimi področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Povezave znotraj posameznega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vzpostavljajo tipično knjižna dela. To velja za področje analize narave managerjevega dela (Narava managerjevega dela (Mintzberg, 1973a)), področje analize organizacijske moči (Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983)), področje analize organizacijske strukture (Strukturiranje organizacij: sinteza raziskovanj (Mintzberg, 1979a)), področje analize oblikovanja organizacijske strategije (Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998)) in področje analize procesa strateških odločitev Mintzbergovega modela strateškega managementa (prim. Mintzberg, 2004b). Izpostavljena knjižna dela celovito povezujejo njegova dotedanja spoznanja.

Pri večini temeljnih knjižnih del posameznega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je Mintzberg nadaljeval z razvojem področja tudi po takšnem knjižnem delu. Kasnejša spoznanja je objavil v člankih, ki celote predhodnih spoznanj niso razvito vključevali v analizo. Zato temeljna knjižna dela posameznega področja ne predstavljajo celovitega pregleda področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Povezave med področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vzpostavljajo Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) in Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). So njegova kasnejša knjižna dela, zato že vključujejo mnogo njegovih dotedanjih spoznanj.

Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je celoten pregled strateškega managementa. Model imenu navkljub ne omejuje svojega predmeta raziskovanja le na področje analize oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Toda pregled je podan v poenostavljeni obliki, ker je bilo Mintzbergovega prispevka v knjigi Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) le pomembno soavtorstvo. Strateški proces tako le poenostavljeno predstavlja pregled Mintzbergovih spoznanj.

Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) predstavlja delni pregled, le pregled analize posameznega področja. Izhodišče opazovanja temelji na Mintzbergovem modelu šol strateškega managementa (Mintzberg, 1990). Zaradi obsežnosti dela se analiza dotika celovito vseh konkurenčnih šol. Lastno šolo analizira primarno skozi razumevanje modela strateškega procesa in vloge preostalih šol strateškega managementa. Toda Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) ne izhaja temeljno iz lastnih izhodišč, temveč najprej pregledno analizira spoznanja konkurenčnih šol, ki jih nato poveže v vsebinsko celoto. Povezovanje zavzame pomemben del vsebine lastne šole strateškega managementa, ki pa ji je namenjen manjši del knjige, zato preostane za predstavitev množice lastnih spoznanj omejeno prostora. Tako Strateški safari predstavlja poenostavljen pregled posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Temeljna Mintzbergova dela posameznega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ne predstavljajo celovitega pregleda posameznih področij. Temeljna knjižna dela, ki predstavljajo razmerja med področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), omejeno razvijajo pregled med področji. Zato je primerno enovito predstaviti celoto njegovih člankov in knjig. To je cilj 2, ki ga dosegam z dokazovanjem hipoteze 2. Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa je določena na osnovi sklepa analize oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Hipoteza 2: Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) omogoča enovito povezati celoto Mintzbergovih člankov in knjig.

1.2.1.3 Cilj 3: Iskanje priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa

Iskanje priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa dosega delo z iskanjem podlage za razvoj v analizi konfiguracij organizacijske moči kot podlage za razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa (cilj 3. 1.) in analizi posebne priložnosti razvijanja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) (Cilj 3. 2.).

1.2.1.3.1 Cilj 3. 1.: Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa

Mintzbergova analiza področja organizacijske moči izstopa znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) zaradi dveh razlogov. Mintzbergova (1983) analiza organizacijske moči je primer analize področja ob

dosledni uporabi integrativnosti in konfigurativnosti ob nizki prisotnosti zaokroževanja. Hkrati je področje analize organizacijske moči področje z zelo spreminjajočim konfiguriranjem področja.

V delu *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983) je Mintzberg celovito obdelal področje organizacijske moči. Je zgodnejše delo, zato vključuje le vsa njegova dotedanja spoznanja. Ker ne vključuje dinamike njegovih kasnejših spoznanj, je element zaokroževanja nizko prisoten. Je primer dosledne uporabe konfigurativnosti, tako v oblikovanju konfiguracij notranjega okolja kot konfiguracij zunanjega okolja.

Mintzberg je na področju analize organizacijske moči razvil konfiguracije znotraj dela *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983). Tam je tudi s preprosto analizo vzpostavil odnos naravnih povezav med konfiguracijami organizacijske moči in konfiguracijami organizacijskih struktur. Po objavi knjige *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983) je nadalje razvijal konfiguriranje organizacijskih struktur podjetja in nadalje povezoval konfiguracije organizacijske moči in konfiguracije organizacijske strukture. Cilj dela je prepoznati pomen področja analize organizacijske moči. Zaradi analize področja organizacijske moči je Mintzberg naknadno nadalje razvijal področje analize organizacijskih struktur. Tega Mintzberg sicer ni storil po spoznanjih področij narave managerjevega dela, procesa strateških odločitev in oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), ki so bistveno nadgradila analizo tega ali drugega področja in bila bistveno drugačna od predhodnih spoznanj področja. Delo razvija cilj 3. 1. z dokazovanjem hipoteze 3.

Hipoteza 3: Posebnost konfiguriranja organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) dokazuje možnost nadaljnega razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa na osnovi razvijanja konfiguracij organizacijske moči.

Mintzberg je v modelu *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) definiral le en niz kontekstov za celoten model in ne povezane nize kontekstov različnih opazovanih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Analiza konfiguracij kontekstov modela *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) pokaže, da jih je Mintzberg oblikoval na osnovi modificiranih konfiguracij organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Delo dokazuje obstoj te trditve s hipotezo 4. Mintzbergov model strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) bi bil tedaj že razvit poseben primer možnosti nadaljnega razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa na osnovi razvijanja konfiguracij organizacijske moči (glej hipotezo 3).

Hipoteza 4: Model Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) temelji na kontekstih analize organizacijske strukture podjetja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

1.2.1.3.2 Cilj 3. 2.: Razvijanje kontekstov kot priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Knjiga Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) predstavlja nadaljnji razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa. Je njegov prvi poskus integrativne predstavitve svojih spoznanj vseh področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Posebnost knjige Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je avtorstvo prispevkov knjige in konfiguriranje kontekstov modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv).

Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) (vsebina dokazovanja hipoteze 4) omogoča oblikovanje vsebine priložnosti razvijanja konfiguracij kontekstov v modelu Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Analiza dokazuje vsebino priložnosti z dokazovanjem hipoteze 5.

Hipoteza 5: Konfiguriranje kontekstov je možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Metoda dokazovanja hipoteze 5 je delno dokazovanje. Sposobnost razvitja vsebine priložnosti je bistveni pogoj za dokazovanje primernosti uveljavljanja priložnosti razvijanja konfiguracij kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Analiza oblikuje vsebino priložnosti na osnovi rezultatov analize konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Končno dokazovanje primernost uveljavljanja presega okvir dela in predstavlja možnost nadaljnega raziskovanja.

1.2.2 DRUGA SKUPINA CILJEV: Razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode

Razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode vključuje prepoznavo obstoja zaokroževanja, integrativnosti in konfigurativnosti kot bistvenih elementov Mintzbergove raziskovalne metode. Razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode je razdeljeno na dva cilja zaradi njunih različnih okoliščin.

1.2.2.1 Cilj 4: Prepoznava zaokroževanja in integrativnosti za bistveni sestavini Mintzbergove raziskovalne metode

Mintzberg je pri analizi šol strateškega managementa (Mintzberg, 1990) prepoznal integrativnost in zaokroževanje kot bistveni lastnosti njegove šole strateškega managementa. Ti lastnosti prepoznavam kot lastnosti njegove raziskovalne metode. Cilj dela je prepoznava pojavnosti teh dveh samoocenjenih lastnosti v Mintzbergovem modelu strateškega managementa. Delo razvija cilj 4 z dokazovanjem hipoteze 6 in hipoteze 7.

Hipoteza 6: Zaokroževanje je značilno za vsako področje dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Hipoteza 7: Integrativnost je bistvena značilnost Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

1.2.2.2 Cilj 5: Prepoznava konfigurativnosti kot neprepoznane bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode

Zaokroževanje in integrativnost sta temeljni samoocenjeni lastnosti Mintzbergove procesne šole strateškega managementa. Toda Mintzberg imenuje svojo šolo konfiguracijska šola strateškega managementa. Cilj dela je pokazati obstoj konfigurativnosti v konfiguracijski šoli strateškega managementa. Prepoznava konfigurativnosti v Mintzbergovi raziskovalni metodi poveže njene sestavine v celoto. Metoda dokazovanja je dokazovanje obstoja modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa s konfigurativnostjo kot bistveno značilnostjo. Delo razvija cilj 5 z dokazovanjem hipoteze 8.

Hipoteza 8: Model Mintzbergovega raziskovalnega procesa je: oblikovanje modela in prepoznavo konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3).

1.3 Struktura in metoda dela

Delo zasleduje dva cilja: Razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa in Razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode.

Razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa vključuje prepoznavo oblike, vsebine in priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa. Razvijanje Mintzbergove raziskovalne metode vključuje prepoznavo zaokroževanja, integrativnosti in konfigurativnosti kot bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode. Prepoznavna priložnosti za razvoj je preizkus smotrnosti analize dela. Zato je delo razdeljeno v tri poglavja: Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa, Raziskovalna metoda Mintzbergovega modela strateškega managementa in Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa.

1.3.1 Struktura in metoda razvijanja Mintzbergovega modela strateškega managementa

Razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa dosega delo s poglavjema Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa in Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa. Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa je prvo poglavje dela, ker z razvijanjem oblike in vsebine vzpostavlja podlago za nadaljnjo analizo Mintzbergovega modela strateškega managementa. Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa ustvarja sklep na osnovi celotne predhodne analize dela, zato je zadnje poglavje.

Poglavje Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje, da je Mintzbergov model (Mintzberg, 1977, str. 96) primerna oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa za enovito povezavo celote Mintzbergovih člankov in knjig (cilj 1) in da je mogoče enovito povezati celoto njegovih člankov in knjig z dokazovanim Mintzbergovim modelom strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (cilj 2). Cilja imata različni raziskovalni metodi. Poglavje dokazuje vsak cilj v svojem podpoglavju. Poglavje je sestavljeno iz podpoglavij: Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa in Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Podpoglavje Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje primernost oblike dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (hipoteza 1) z zgodovinskim opisom Mintzbergovih modelov strateškega managementa in teleološkim dokazovanjem primernosti dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) znotraj Mintzbergove celotne dosedanje raziskovalne dobe.

Podpoglavje Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje enovito povezavo Mintzbergovih člankov (hipoteza 2) s sistemsko umestitvijo vsakega temeljnega prispevka, spoznanja v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Podpoglavje preverja enovitost povezave spoznanj in dokazanega modela.

Poglavje Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa ima za cilj razvijanje priložnosti za razvoj v Mintzbergovem modelu strateškega managementa. Poglavje je razdeljeno v dva podpoglavja: Konfiguriranje kontekstov kot možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa in Razvijanje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces kot priložnost za razvoj.

Iskanje priložnosti za razvoj v Mintzbergovem modelu strateškega managementa ima dva podcilja: analizo konfiguracij organizacijske moči kot podlaga za razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa in razvijanje kontekstov kot priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces. Zato ima poglavje dve podpoglavji.

Podpoglavje Konfiguriranje kontekstov kot možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa s sistemsko analizo konfiguriranja kontekstov v področju organizacijske strukture in organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in v Mintzbergovem modelu strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) izpostavlja poseben pomen teorije organizacijskih delov pri oblikovanju konfiguracij (hipoteza 3 in 4). Zaradi prepoznanega pomena teorije organizacijskih delov podpoglavje pred analizo konfiguriranja kontekstov najprej predstavi razvoj teorije organizacijskih delov v Mintzbergovem modelu strateškega managementa.

Podpoglavje Razvijanje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces nadaljuje analizo konfiguriranja kontekstov kot možnosti za razvijanje Mintzbergovega modela strateškega managementa (hipoteza 5). Pri analizi se opira na analizo konfigurativnosti v Mintzbergovem modelu strateškega managementa. Analiza poveže obe dokazovanji v enovito predstavitev vsebine priložnosti enovitega razvijanja konfiguracij Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

1.3.2 Struktura in metoda razvijanja Mintzbergove raziskovalne metode

Analiza Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje obstoj treh lastnosti Mintzbergove raziskovalne metode. Vsako lastnost analizira v svojem poglavju. Posebej razvije tudi model Mintzbergovega raziskovalnega procesa znotraj analize integrativnosti in konfigurativnosti.

Podpoglavje Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje obstoj zaokroževanja v Mintzbergovi raziskovalni metodi (hipotezo 6). Metoda dokazovanja je sistemska in zgodovinska analiza področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Podpoglavje Integrativnost: drugi element Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje obstoj integrativnosti v Mintzbergovi raziskovalni metodi (hipotezo 7). Metoda dokazovanja je ločena analiza integrativnosti v normativnih in pozitivnih teorijah Mintzbergovega modela strateškega managementa. Analiza normativnih teorij analizira primer. Analiza pozitivnih teorij vključuje analizo pomena integrativnosti v modelu Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Pozitivne teorije so prevladujoča oblika teorij Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Podpoglavje Konfigurativnost: tretji in neprepoznani element Mintzbergove raziskovalne metode. Metoda dokazovanja je dokazovanje modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa: oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3) (hipoteza 8).

Obstoj dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa dokazuje obstoj pomena konfigurativnosti v Mintzbergovi raziskovalni metodi. Metoda dokazovanja obstoja modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa je enostavna analiza strukture temeljnih knjižnih del Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Mintzberg ni nikoli razvijal modela lastnega raziskovalnega dela. Zato imenujem model dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa in ne le model Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

1.4 Temeljni viri

Temeljni viri dela so predvsem bistvena Mintzbergova knjižna dela in članki, zbrani v podatkovnih bazah, dostopnih na spletnih straneh raziskovalne baze Proquest (<http://proquest.uni.com/>, 2. 5. 2005) in raziskovalne baze EBSCO Host (<http://web29.epnet.com/>, 2. 5. 2005). Za celoten dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je temeljno knjižno delo *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Mintzberg je za analizo vsakega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) napisal temeljno knjižno delo, v katerem je zbral dotedanja svoja in tuja spoznanja. Mintzberg je tipično nadaljeval razvoj področja tudi po celovitem knjižnem delu. Temeljni viri dela po področjih dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) so opisani v nadaljevanju.

Temeljno knjižno delo področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) predstavlja *Narava managerjevega dela* (Mintzberg, 1973a). Področje je kasneje bistveno dopolnil z modelom zaokrožitve narave managerjevega dela (Mintzberg, 1994b, 1998a; Mintzberg, Westley, 2000c).

Temeljno knjižno delo področja organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je *Strukturiranje organizacij* (Mintzberg, 1979a). Kasneje je razširil model organizacijskih delov (Mintzberg, 1983 in 1984), ki predstavlja podlago za razvoj modela sedmih sil (Mintzberg, 1991). Razvil je tudi model štirih pristopov k managementu v organigrafu (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a).

Temeljno knjižno delo področja organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je *Moč v in okoli organizacije* (Mintzberg, 1983). Področja kasneje ni bistveno spreminjal.

Prvi temeljni članek področja procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) razvija model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a). Model je kasneje dopolnil z modelom kontinuuma organizacijski procesov (Langley et al., 1995), modelom treh pristopov k organizacijskim odločitvam (Mintzberg, Westley, 2001) in modelom petih miselnih okvirov (Mintzberg, Gosling, 2001). Kasneje je zbirno predstavil dotedanja spoznanja (Mintzberg, 2004b).

Prvo temeljno knjižno delo področja oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je Vzpon in padec strateškega planiranja (Mintzberg, 1994c), kjer je na osnovi temeljnega definiranja strategije (prvo Mintzberg, 1978; kasnejša Mintzberg, 1994c, Mintzberg, Waters, 1985b, Mintzberg, 1987) analiziral oblikovanje organizacijske strategije. Lasten model področja organizacijske strategije najprej je najprej razvil z modeloma organizacijske spremembe ((1) Mintzberg, Westley, 1992, (2) Huy, Mintzberg, 2003). Razvoj je nadaljeval z drugim temeljnim knjižnim delom področja, knjigo Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), nadaljnjo temeljno združitvijo spoznanj področja na osnovi modela šol strateškega procesa (Mintzberg, 1990).

2 OBLIKOVANJE MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2.1 Uvod

Cilja oblikovanja Mintzbergovega modela strateškega managementa sta: prepoznavna oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa in pregled vsebine Mintzbergovega modela strateškega managementa. Mintzberg je (so)avtor preko stotridesetih člankov in desetih knjig (<http://www.henrymintzberg.com/about.htm>, 2. 5. 2005). Članek ali knjiga tipično pokriva posamezno področje dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), toda več člankov tipično obdeluje isto področje. Poglavlje najprej prepoznavna obliko, ki predstavlja okvir za nadaljnjo prepoznavo vsebine Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Prepoznavna oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa

Cilj podpoglavja Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa je prepoznavna oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa. Prepoznavna oblike je potrebna, ker Mintzberg sam ni kognetno razvil lastnega modela strateškega managementa.

Opazovanje razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa izpostavlja različnost uporabljenih modelov in zaokroženo povezavo med razvitimi modeli. Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa izpostavlja pomen napovedanega modela strateškega managementa, ki ga je Mintzberg načrtoval v svojih začetnih delih (prim. Mintzberg, 1973a, str. x). Kasneje je razvijal obliko napovedanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Knjiga Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je tretji poskus predstavitve Mintzbergovega modela strateškega managementa, toda zaradi obsežnosti soavtorstva dela je predstavitev Mintzbergovega modela strateškega managementa omejena. Četrty tak poskus je Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) na osnovi modela šol strateškega procesa (Mintzberg, 1990), toda le-ta je le razširjena izpeljava posameznega področja znotraj dokazanega modela Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa izpostavlja pomen napovedanega modela strateškega managementa, ki ga je Mintzberg objavljajal v svojih začetnih delih (prim. Mintzberg, 1973a, str. x). Cilj ni analiza primarnosti med različnimi modeli za opazovanje Mintzbergovega dela, temveč dokazovanje primernosti začetnega, napovedanega modela za obliko Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Metoda dokazovanja primernosti začetne, napovedane oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x) je nasprotno dokazovanje. Delo dokazuje začetni napovedani model z dokazovanjem dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). To je vsebina hipoteze 1, ki jo dokazuje podpoglavje Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Hipoteza 1: Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je primerna oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa za enovito povezavo celote Mintzbergovih člankov in knjig.

Podpoglavje Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje hipotezo 1 z opisom dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), analizo primernosti dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in opisom opuščeni področij napovedanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x).

Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa temelji na zoženi obliki začetnega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), kljub temu, da je kasneje (Mintzberg 1983, str. VIII) še objavil polno obliko svojega začetnega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X). Primernost omejene oblike Mintzbergovega začetnega modela (Mintzberg, 1977, str. 96) potrjuje sam Mintzberg (Mintzberg, 2000a, str. 33) in nadaljnji razvoj področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (glej zaokrožen model narave managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142; Mintzberg, 1994b, str. 23; Mintzberg, 2000c, str. 76)).

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je podmnožica začetnega, napovedanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X). Zaradi analize primernosti dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) podpoglavje Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa ločeno opisuje ohranjene in izločene elemente začetnega, napovedanega modela (Mintzberg, 1973a, str. X): v podpoglavju Mintzbergov model strateškega managementa opisuje omejeno obliko začetnega Mintzbergovega modela strateškega managementa (kot objavljen v Mintzberg, 1977, str. 96), v podpoglavju Omejitev Mintzbergovega modela strateškega managementa pa razširjeno opisuje vsebino iz dokazanega modela Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) izločenih področij, a vključenih v začetnem, napovedanem modelu (1973a, str. X).

Pregled vsebine Mintzbergovega modela strateškega managementa

Cilj podpoglavja Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa je pregled vsebine dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Mintzberg je objavil množico spoznanj. Njegove samoocenjene lastnosti raziskovalne metode so integrativnost in zaokroževanje (delo kasneje razširja njegovo samooceno na zaokroževanje, integrativnost in konfigurativnost) (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Zaradi elementa zaokroževanja njegova raziskovalno delo ne vzpostavlja enovite povezave vseh njegovih spoznanj. Poglavje vzpostavlja enovito predstavitev Mintzbergovih spoznanj.

Mintzberg različno vzpostavlja povezanost spoznanj znotraj posameznih področij in med posameznimi področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Povezave tipično vzpostavljajo knjižna dela. Temeljna Mintzbergova knjižna dela, ki vzpostavljajo povezave med področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), so tipično kasnejša dela. Temeljna knjižna dela, ki vzpostavljajo povezave znotraj posameznega področja dokazanega Mintzbergovega modela (Mintzberg, 1977, str. 96), so tipično bolj zgodnja dela. Pri temeljnih knjižnih delih posameznega področja modela tipično velja, da je Mintzberg področje nadalje razvijal tudi po objavi temeljnega dela. Ker je nadaljnji razvoj tipično potekal z objavami člankov, kar so kratka dela, je nizko integriral predhodna spoznanja z novimi spoznanji, kjer se le-ta bistveno razlikujejo od predhodnih.

Povezave med področji dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vzpostavljata *Strateški safari* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) in *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Kot njegovi kasnejši deli že vključujeta mnogo njegovih dotedanjih spoznanj. *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) vključuje vsa področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Toda ker je Mintzberg le soavtor knjige, le-ta le poenostavljeno predstavlja pregled Mintzbergovih spoznanj. *Strateški safari* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) je znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) le delni pregled: le pregled posameznega področja, ki je del področja analize oblikovanja organizacijske strategije. Pregled izhaja iz modela šol strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), zato je tudi poskus celovite predstavitve Mintzbergovih spoznanj. Toda ker Mintzberg predstavlja svojo šolo strateškega managementa le v manjšem delu knjige, predstavlja *Strateški safari* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) le poenostavljen pregled Mintzbergovih spoznanj.

Povezave znotraj področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vzpostavlja Mintzberg tipično s temeljnimi knjižnimi deli. Ker je tipično oblikoval pregled področja s temeljnim knjižnim delom časovno zgodaj, le-ta ne vključuje kasnejšega razvoja. Kasnejši članki področja zaradi omejenega obsega in narave Mintzbergove raziskovalne metode necelovito integrirajo predhodna spoznanja z naknadnimi spoznanji.

Ker Mintzbergova temeljna dela posameznega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ne predstavljajo celovitega pregleda posameznih področij, niti jih ne predstavljajo Mintzbergovi knjižni pregledi celote posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), članki pa necelovito povezujejo nova in predhodna spoznanja, podpoglavje Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa celovito predstavlja celoto Mintzbergovih člankov in knjig. To je Cilj 2, ki ga dosegam z dokazovanjem hipoteze 2.

Hipoteza 2: Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) omogoča enovito povezati celoto Mintzbergovih člankov in knjig.

Podpoglavje Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje hipotezo 2, enovito povezavo Mintzbergovih člankov in knjig, s sistemsko umestitvijo vsakega pomembnega članka ali knjige v posamezno področje dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Po prepoznavi temeljnih prispevkov področja jih delo razvrsti po času nastanka in jih opiše, s čimer ustvari časovni pregled posameznega področja. Kjer je v časovnem pregledu očitna (ni potrebna dodatna analiza za njeno vzpostavitev) vsebinska povezava med posameznimi elementi časovnega pregleda, jo časovni pregled vključuje. Podpoglavje predstavi vsebino posameznih področij s podpoglavji Področje narave managerjevega dela, Področje organizacijske strukture, Področje organizacijske moči, Področje procesa strateških odločitev in Področje oblikovanja organizacijske strategije, ki vsebujejo istoimenska področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

2.2 Oblika Mintzbergovega modela strateškega managementa

2.2.1 Mintzbergov model strateškega managementa

V začetnih delih je Mintzberg definiral pojmovni okvir svojega modela strateškega managementa in s tem definiral osnovna področja svojega modela strateškega managementa. Toda v nadaljevanju je opustil sistematičnost oblikovanja svojega modela strateškega managementa in skladno s trenutkom analiziral posamezne elemente svojega modela strateškega managementa.

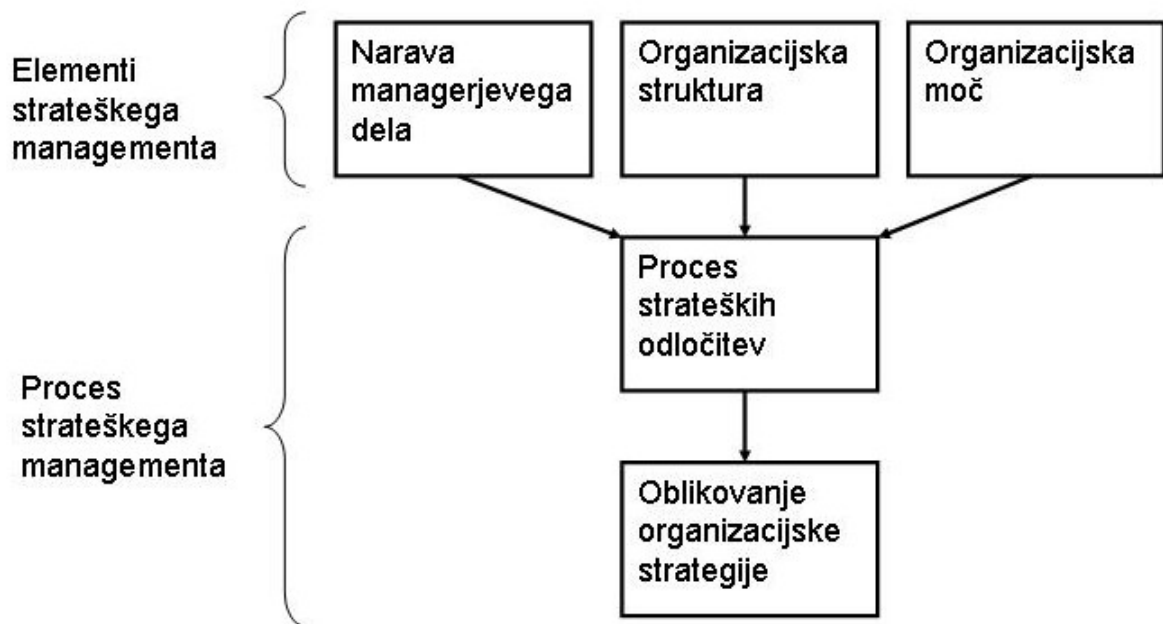
Mintzbergov model strateškega managementa analiziram na osnovi pojmovnega okvira, ki ga je oblikoval na začetku svojega raziskovanja in mu nadalje tudi sledil. Mintzberg prepoznava tri temeljne elemente strateškega managementa: narava managerjevega dela, organizacijska struktura in organizacijska moč. Ti temeljni elementi so podlaga procesa strateških odločitev. Proces strateških odločitev je podlaga oblikovanju organizacijske strategije. Slika 2 delno prikazuje Mintzbergov začetni model strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x), ki je podlaga za dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), ki je vsebina analize oblike Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Delo z analizo primernosti kasnejše oblike modela (Mintzberg, 1977, str. 96) zavrača hipotezo 1. Dokazovanje upravičenosti je vsebina podpoglavja Omejitev Mintzbergovega modela strateškega managementa, ki tudi opisuje razvijanje izključenih področij iz začetnega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII).

Vsak element dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (Slika 2) je tudi element Mintzbergovega začetnega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII). Vsak element Mintzbergovega začetnega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII) ni nujno element dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Določeni elementi Mintzbergovega začetnega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII) so izključeni iz dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Slika 2; Mintzberg, 1977, str. 96): Planski programi, Analitični programi in Vloga organizacijskega analitika (angl. policy analyst). Vzrok je v omejitvi analize, kar analizira v nadaljevanju Omejitev Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Slika 2: Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa



Vir: Mintzberg, 1977, str. 96.

2.2.2 Omejitev Mintzbergovega modela strateškega managementa

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je zavrnitev Mintzbergova začetnega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII). Delo zavrača hipotezo 1 in Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII) zaradi Mintzbergove kasnejše zavrnitve (Mintzberg, 2000a, str. 33) določenih začetnih sklepov, pomembnih za oblikovanje začetnega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII).

Mintzberg je po modelu desetih vlog managerja (Mintzberg, 1973a) razvil zaokrožen model managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142). Modela se bistveno razlikujeta v vsebini. Mintzberg pri izpeljavi zaokroženega modela managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142) ni izhajal iz modela desetih vlog (Mintzberg, 1973a), niti ni po izpeljavi zaokroženega modela managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142) spoznanja tega modela povezal s spoznanji modela desetih vlog managerja (Mintzberg, 1973a).

Mintzberg do vključno objave dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ni pojasnil spremembe svojega modela strateškega managementa, niti ni tega storil ob objavi dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ali neposredno po njej. Šele kasneje je v intervjuju izjavil svojo spremembo odnosa do svoje začetne analize narave managerjevega dela: zavrnil je 'Taylorjev zelo podroben pristop k programiranju managerjevih aktivnosti,' ki ga vsebuje knjiga Narava managerjevega dela (Mintzberg, 1973a) (Mintzberg, 2000a, str. 33). Zavrnitev ni posledica nadaljnega razvoja njegove analize, temveč spremembe predpostavke analize. Zaradi tega določena področja ne vključujem v dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), kljub temu da je to področje do določene stopnje razvil in tudi napovedal v Mintzbergovem začetnem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. X). Ta razvoj omejeno prikazujem v nadaljevanju.

Mintzberg je z zavrnitvijo 'Taylorjevega zelo podrobnega pristopa k programiranju managerjevih aktivnosti' (Mintzberg, 2000a, str. 33) eksplicitno zavrnil svoje predhodno razvijanje področij, povezanih z razvijanjem managerja-analitika (znanstvenika). Model managerja-analitika je izpeljal znotraj knjige Narava managerjevega dela (Mintzberg, 1973a).

Analizo managerja-analitika je izoblikoval na osnovi razvoja Taylorjeve doktrine znanstvenega managementa: najprej programiraj postopek, nato sistematično reprogramiraj postopek, in končno avtomatiziraj postopek (Mintzberg, 1973a, str. 134). Mintzberg je prepoznaval obstoj reprogramiranja in avtomatiziranja tako pri delavcih kot pri nižjem in srednjem managementu. Kot izziv organizacijske teorije je prepoznal reprogramiranje dela višjega managementa (Mintzberg, 1973a, str. 134).

Manager-analitik analizira delo managerja v štirih korakih: prepoznavanje postopkov managerja; definiranje vsebine, lastnosti posameznega postopka; sestava programov za simulacijo vseh managerjevih postopkov; reprogramiranje managerjevih postopkov (Mintzberg, 1973a, str. 135, 161). Manager-analitik izoblikuje program za vsako vlogo managerja (Mintzberg, 1973a, str. 135).

Mintzberg je prepoznaval obstoj reprogramiranja in avtomatiziranja tako pri delavcih kot pri nižjem in srednjem managementu. Kot izziv organizacijske teorije je prepoznal reprogramiranje dela višjega managementa (Mintzberg, 1973a, str. 134).

Manager-analitik je del podpornega osebja (angl. support staff). Njegova vloga je komplementarna vlogi managerja v tem, da vnaša raziskovalno metodo in analitični spoznavni proces v podjetje (Mintzberg, 1973a, str. 145). Glavno področja priložnosti managerja-analitika so tri:

1. Reprogramiranje urejanja managerjevega dela

Manager-analitik sprošča managerjev čas z eksplicitno določitvijo hevrističnih pravil za razporejanje časa, kar lahko nato izvaja pomočnik ali računalnik. Manager-analitik s pravili za določitev časa manj nujnim, a pomembnim aktivnostim planira aktivnosti managerjev. Manager-analitik lahko analizira uspešnost managerja glede na strukturo razporejanja dela in na posamezne vloge in aktivnost managerja (Mintzberg, 1973a, str. 148).

2. Reprogramiranje managerjevega informacijskega sistema

Manager-analitik izoblikuje 'vmesni' informacijski sistem, ki je med neformalnim informacijskim sistemom managerja in tradicionalnim managerskim informacijskim sistemom (Mintzberg, 1973a, str. 152). Priložnost ima na področju managerjevega spremljanja (angl. monitoring) podjetja, shranjevanja managerjevih informacij z informacijskim sistemom in sistematičnim razširjanjem informacij (Mintzberg, 1973a, str. 148-151).

3. Reprogramiranje managerjevega procesa oblikovanja strategije

Manager-analitik lahko razrešuje 'plansko dilemo': manager ima informacije in spretnost obvladovanja razvitega okolja, a nima ne nagnjenja ne časa za analitično obdelavo in

koordinacijo kompleksnih vprašanj. Analitik ima čas in nagnjenje, a nima informacij ne spretnosti v razvitem okolju. Rast podjetja omogoča denarna sredstva za uporabo managerja-analitika. Inkrementalni pristop k oblikovanju strategije, kjer manager razvija priložnosti takrat, ko ne rešuje krize, in kjer je sam razvija celotno strategijo, je vse neprimernejši. V razvitem okolju so postopki formalnega planiranja premalo. Tako ima manager-analitik priložnost razvoja sedmih področij: iskanje in reševanje problemov, analiza koristi in stroškov, razvijanje modelov, predvidevanje možnih dogodkov (angl. contingency planning), takojšnja analize, spremljanje projektov (Mintzberg, 1973a, str. 152-161).

2.3 Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vsebuje področje narave managerjevega dela, področje organizacijske strukture, področje organizacijske moči, področje procesa strateških odločitev in področje oblikovanja organizacijske strategije. Vsako področje je zaporedno predstavljeno. Metoda analize področja je zgodovinska analiza.

Podpoglavje Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa vzpostavlja sistematični pregled nad vsebino Mintzbergovega modela strateškega managementa. Sistematični pregled vzpostavlja z umeščanjem Mintzbergovih bistvenih avtorskih del v pojmovni okvir dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), časovno razvrstitvijo posameznih konceptov in vsebinskim povezovanjem le-teh.

Podpoglavje Vsebina Mintzbergovega modela strateškega managementa v vsakem področju dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ustvarja časovni pregled nad razvojem področja. Kjer Mintzberg posamezno področje razvija v času, podpoglavje prikazuje vsebinski razvoj posameznega koncepta v nov koncept. Kjer časovni razvoj ne omogoča vsebinske povezave, jih analiza zgolj zaporedno predstavi.

Konfigurativnost pristopa omogoča Mintzbergu razvijanje posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) v času. Primerjava vsebin pokaže vsebinsko neskladje med deli, ki analizirajo posamezno področje njegovega modela strateškega managementa. Mintzberg tovrstnih neskladij ni posebej pojasnjeval. Razvil je moto: 'če čevelj paše, ga uporabi' (Mintzberg, 1983, str. 646).

Pregled dokazuje primernost dokazanega modela Mintzbergovega strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) z vzpostavitvijo enovitega pregleda nad celotnim Mintzbergovim strateškim managementom. Pregled je omogočal enovito umestitev vseh Mintzbergovih primernih tekstov znotraj modela. Umestitev znotraj modela je vzpostavljala nova spoznanja o posameznem Mintzbergovem prispevku (njegov odnos do ostalih del), Mintzbergovem modelu strateškega managementa (glej poglavje Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa). To potrjuje primernost dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (hipoteza 1) in zmožnost dokazanega modela, da vzpostavi enovit pregled nad Mintzbergovim strateškim managementom (hipoteza 2).

2.3.1 Področje narave managerjevega dela

Mintzberg je analitično opazoval empirične raziskave narave managerjevega dela. Osnovni model področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je bistveno predstavil v knjigi Narava managerjevega dela (Mintzberg, 1973a), kjer je združil obstoječe empirične raziskave. Model je kasneje 'zaokrožil' (Mintzberg, 1994b).

Dela managerjev so si presenetljivo podobna: njihovo delo lahko opiše šest značilnosti managerjevega dela in deset managerjevih vlog (Mintzberg, 1973a, str. 4). Tako je manager specialist-generalist (Mintzberg, 1973a, str. 4). S tem je bistveno podobno določil vlogo managerja, kot jo je tudi Lipovec, kjer je manager specialist – koordinator specialistov, torej tudi specialist-generalist (Lipovec, 1987).

Mintzberg prepozna šest značilnosti managerjevega dela. Manager dela veliko in s hitrim tempom (1). Managerjeve aktivnosti so kratke, raznovrstne in razpršene (2). Managerjevo delo ni razmišljajoče, temveč usmerjeno v sprotno odzivanje (3). V managerjevem delu prevladuje ustno komuniciranje (4). Manager deluje v stiku s podjetjem in z okolico (5). Manager ima v vpetosti v tok svojih obveznosti svobodo začetne odločitve večine svojih dolgoročnih obveznosti, nato pa tudi v podrobnostih in posameznostih udejstvovanja v posamezni obveznosti (6) (Mintzberg, 1973a, str. 28-53).

Mintzberg prepozna deset vlog managerjev, razdeljenih v tri skupine (Mintzberg, 1973a, str. 55-58). Skupino medosebnih vlog sestavljajo zastopnik (angl. figurehead), diplomat (angl. liaison) in vodja. Skupino informacijskih vlog sestavljajo spremljevalec, razširjevalec in govornik. Skupino odločitvenih vlog sestavljajo podjetnik, reševalec (angl. disturbance handler), razporejevalec (angl. resource allocator) in pogajalec. Deset managerskih vlog predstavlja 'gestalte' (Mintzberg, 1973a, str. 58), povezane v celoto, kar prikazuje Slika 3.

Slika 3: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika



Vir: Mintzberg, 1973a, str. 59.

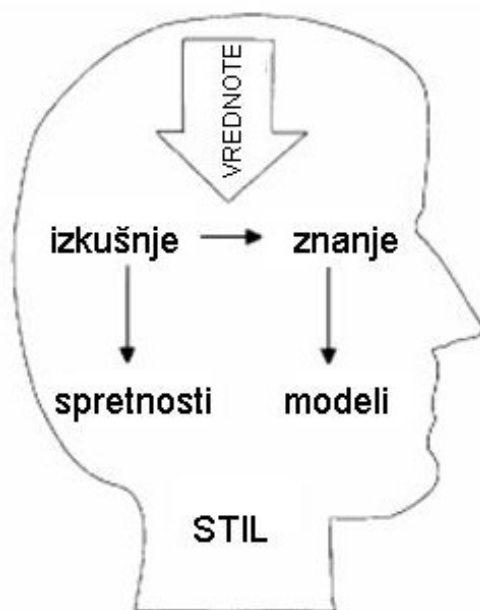
V nadaljnji analizi narave managerjevega dela je zaokrožil model managerjevega dela. Oblikovanje zaokroženega modela narave managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142; Mintzberg, 1994b, str. 23; Mintzberg, 2000c, str. 76) izkazuje pomen razlikovanja med dokazovanim (Mintzberg, 1977, str. 96) in začetnim (Mintzberg, 1973a, str. X; Mintzberg, 1983, str. VIII) Mintzbergovim modelom strateškega managementa. Zaokrožen model narave managerjevega dela je Mintzberg izoblikoval zaradi neintegritanosti in pristranskosti obstoječih modelov narave managerjevega dela, vključno z modelom desetih vlog managerja (Mintzberg, 1973a). Ugotavlja, da je managerska teorija toliko usmerjena v členitev managerjevega dela, da izgubi pregled nad celoto (Mintzberg, 2000a, str. 33).

Zaokrožen model managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142; Mintzberg, 1994b, str. 23; Mintzberg, 2000c, str. 76) izoblikuje pojmovni okvir za analizo managerjevega dela. Zaokrožen model narave managerjevega dela je oblikovan kot niz povezanih koncentričnih krogov: manager podjetja (manager), okvir managerjevega delovanja (okvir), kontekst managerjevega delovanja (kontekst) zaradi treh nivojev delovanja managerja. Manager, okvir

in kontekst tvorijo hrbtenico managerjevega delovanja (Mintzberg, 1998a; Mintzberg, 1994b; Mintzberg, 2000c).

Zaokrožen model narave managerjevega dela (Mintzberg, 1998a, str. 142; Mintzberg, 1994b, str. 23; Mintzberg, 2000c, str. 76) izhaja iz managerja. Vrednote posameznika in njegove izkušnje predstavljajo osnovo njegovega znanja, na osnovi manager oblikuje miselne modele, skozi katere interpretira okolico in so osnova njegovih spretnosti. Celota vseh teh managerjevih značilnosti določa stil njegovega managiranja, ki ga prikazuje Slika 4 (Mintzberg, 1994b, str. 12).

Slika 4: Manager – oseba v podjetju



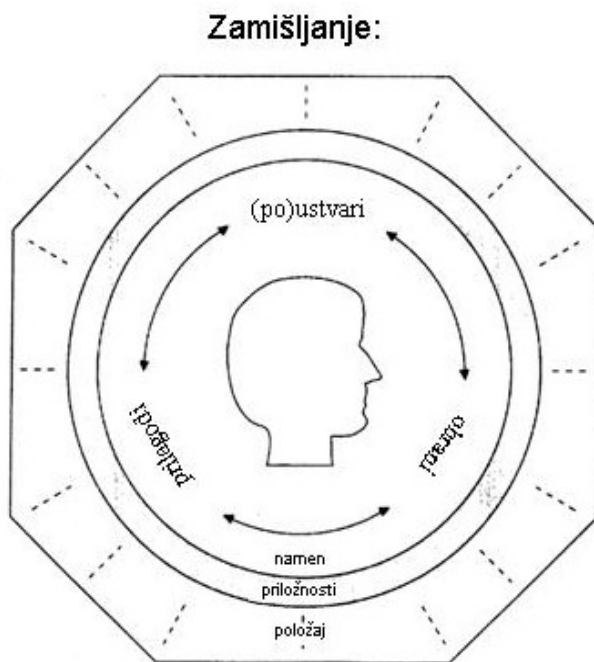
Vir: Mintzberg, 1994b, str. 12.

Zamišljanje okvirja managerjevega delovanja¹ predstavlja prvo vlogo managerja. Zamisli si namen, priložnosti in položaj posamezne enote v določenem obdobju, ki jo managira. Manager lahko ustvari nov ali predhodno že obstoječ oddelek, ohrani oddelek ali ga prilagodi. Zamišljanje je pasivno (zunanje usmerjen in nejasno določen okvir), oportunistično (samostojno usmerjen in nejasno določen okvir), usmerjeno (angl. driven) (zunanje usmerjen in nejasno določen okvir) in odločno (angl. determined) (samostojno usmerjen in jasno določen okvir). Slika 5 prikazuje okvir managerjevega delovanja. (Mintzberg, 1994b, str. 12-13)²

¹ Okvir predstavlja 'preoccupation' (slov. s čimer je prežet), vloge 'occupation' (slov. kar počenja) managerja (Noel v Mintzberg, 1994b, str. 13).

² Označba vira za zadnjim stavkom odstavkom predstavlja označbo vira celotnega odstavka.

Slika 5: Okvir managerjevega delovanja



Vir: Mintzberg, 1994b, str. 13.

S strukturiranjem dela se okvir managerjevega delovanja prevede v posamezne aktivnosti. Razporejanje dela vključuje določitev temeljnih področij dela in strukture časa, namenjene posameznemu področju. Slika 6 prikazuje strukturiranje dela.

Slika 6: Strukturiranje dela

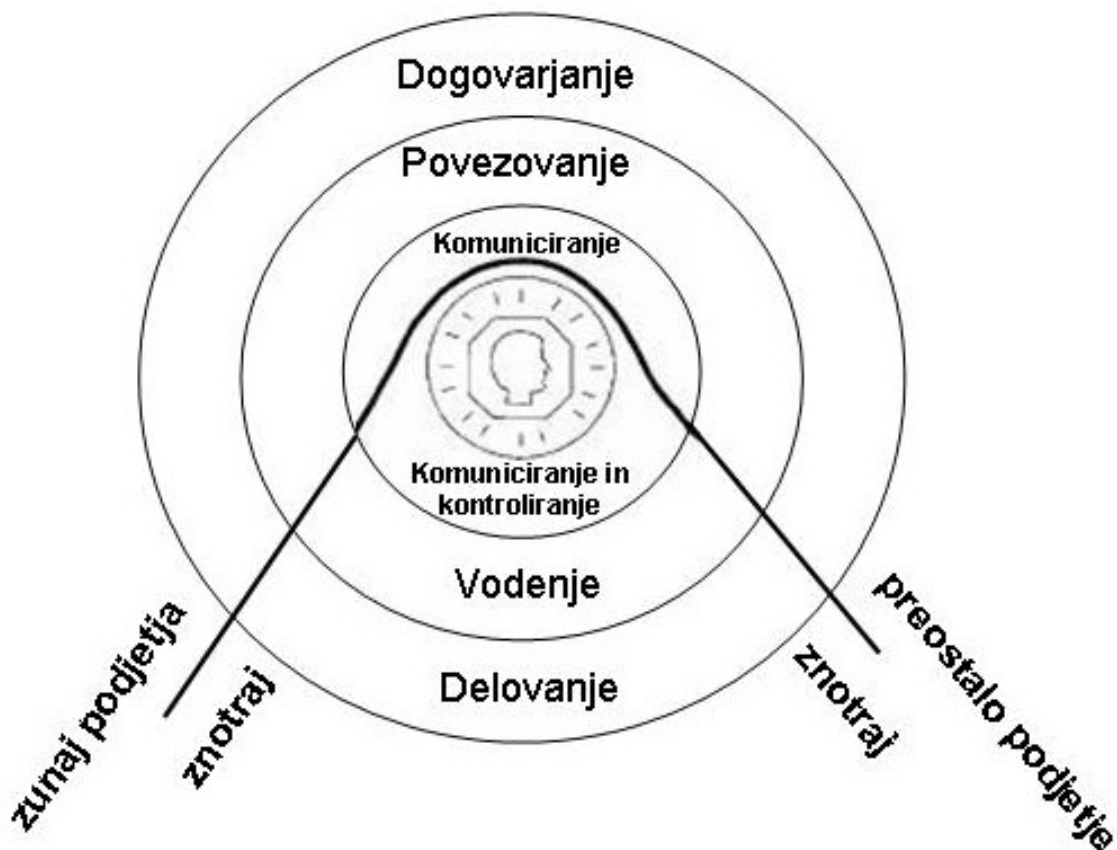


Vir: Mintzberg, 1994b, str. 14.

Zadnji notranji (angl. cerebral) krog predstavlja kontekst. Stil managerja in okvir managerjevega delovanja (zamišljanje okvirja in strukturiranje dela) predstavljata jedro managerjevega dela, kontekst predstavlja okolje, v katerem manager deluje. Manager lahko deluje znotraj enote, v podjetju (v preostalem delu podjetja poleg lastne enote) ali zunaj podjetja. Slika 6 poenostavljeno členi delovanje managerja navzven na delovanje znotraj in zunaj enote. (Mintzberg, 1994b, str. 15)

Manager deluje navzven na treh zaporednih nivojih: na nivoju informacij, nivoju ljudi in nivoju dejanj. Managiranje z informacijami poteka s komuniciranjem in kontroliranjem (znotraj enote) in s komuniciranjem (zunaj enote). Managiranje preko ljudi poteka z vodenjem (znotraj enote) in povezovanjem (zunaj enote). Managiranje dejanj poteka z delovanjem (znotraj enote) in dogovarjanjem (zunaj enote). Slika 7 prikazuje vloge, s katerimi manager deluje na treh nivojih. (Mintzberg, 1998a, str. 142)

Slika 7: Mintzbergov zaokrožen model managerjevega dela

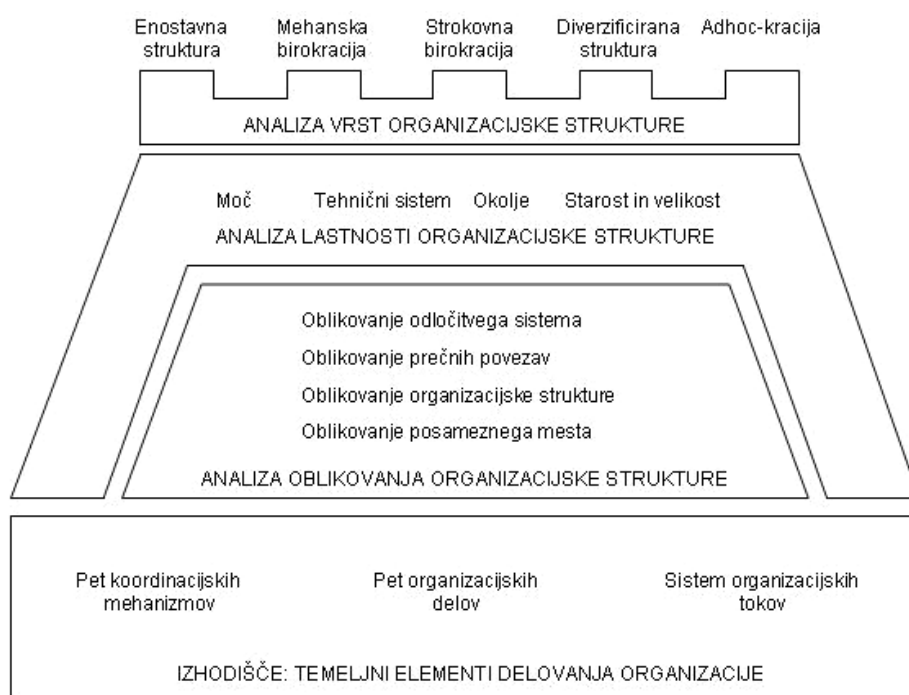


Vir: Mintzberg, 1998a, str. 142; Mintzberg, 1994b, str. 23; Mintzberg, 2000c, str. 76.

2.3.2 Področje organizacijske strukture

Mintzberg analizira področje organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) na osnovi analize temeljnih elementov organizacije z analizo oblikovanja organizacijske strukture, analizo posameznih lastnosti organizacijskih struktur in analizo vrst organizacijskih struktur (Mintzberg, 1979a). Slika 8 prikazuje model Mintzbergove analize organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a).

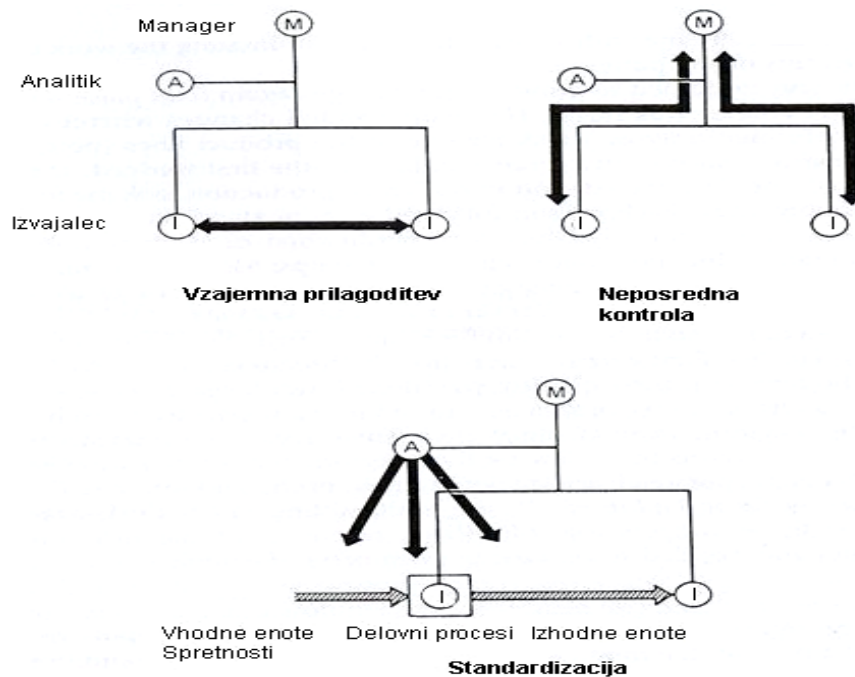
Slika 8: Model Mintzbergove analize organizacijske strukture



Vir: Prirejeno po Mintzberg, 1979a, str. 14.

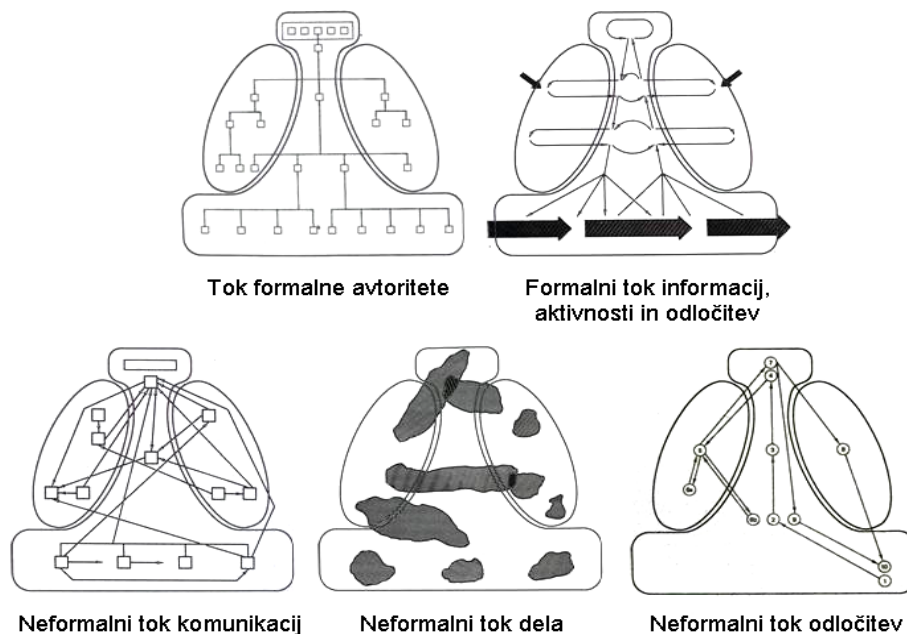
Temeljni izhodiščni elementi Mintzbergove analize organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a) so: temeljni koordinacijski mehanizmi, temeljni organizacijski deli in sistem organizacijskih tokov. Mintzberg prepoznava vzajemno prilagajanje, neposredni nadzor in standardizacijo spretnosti in drugih lastnosti vhodnih enot, standardizacijo delovnih procesov in standardizacijo lastnosti izhodnih enot kot temeljne koordinacijske mehanizme (Mintzberg, 1993, str. 5), kar ponazarja Slika 9. Temeljne enote predstavljajo strateški vrh, tehnično osebje, srednji management, podporno osebje in izvedbeno jedro (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. 334), kar predstavlja Slika 22. Tokovi organizacije so tok formalne avtoritete, formalni tokovi aktivnosti, informacij in odločitev, neformalni tokovi v delovnih sredinah (work constellation), neformalni tokovi informacij in neformalni tokovi odločitvenih procesov (Mintzberg, 1993, str. 20), ki jih predstavlja Slika 10.

Slika 9: Mintzbergovih pet koordinacijskih mehanizmov



Vir: Mintzberg, 1993, str. 5.

Slika 10: Mintzbergovih pet organizacijskih tokov



Vir: Mintzberg, 1993, str. 20.

Oblikovanje organizacijske strukture sestavljajo: oblikovanje posameznega delovnega mesta, oblikovanje organizacijske strukture, oblikovanje prečnih povezav in oblikovanje odločitvenega sistema. Pri oblikovanju posameznih mest se določi specializacija delovnih

mest, formalizacija obnašanja v izvajanju delovnih mest in stopnja indoktrinacije posameznega delovnega mesta (Mintzberg, 1993, str. 26). Z oblikovanjem organizacijske (super-) strukture se določi način uskupinjevanja delovnih mest v oddelke in velikost posameznih oddelkov (Mintzberg, 1993, str. 45). Oblikovanje prečnih povezav se vzpostavi s sistemi za plan in kontrolo (omogočajo standardizacijo izhodnih enot) in vzpostavljanjem zvez (omogočajo vzajemno usklajevanje) (Mintzberg, 1993, str. 73). Z oblikovanjem odločitvenega sistema se določi stopnja decentralizacije. Mintzberg je prepoznal pet stopenj decentralizacije: vertikalna in horizontalna centralizacija, omejeno horizontalna decentralizacija, omejeno vertikalna decentralizacija, omejeno horizontalna in vertikalna decentralizacija, vertikalna in horizontalna decentralizacija (Mintzberg, 1993, str. 115).

Uspešno oblikovanje organizacijske strukture zahteva upoštevanje situacijskih dejavnikov: moč; tehnični sistem; okolje; velikost in starost. Moč norm okolja vzpodbuja določene strukture, tudi ko so te neprimerne. Večji zunanji nadzor vzpostavlja bolj centralizirano in formalizirano strukturo. Potrebe po moči posameznikov pogosto povzročijo pretirano centralizacijo strukture. Večja formalizacija tehničnega sistema vzpostavlja birokratizacijo izvedbenega jedra. Avtomatizacija tehničnega sistema vzpostavlja organsko strukturo. Pri razvitem tehničnem sistemu, kjer so bolj razviti neizvedbeni deli, zlasti podporno osebje, je večja selektivna decentralizacija in večja uporaba zvez. Dinamično okolje vzpostavlja bolj organsko strukturo, razvito okolje bolj decentralizirano strukturo. Sovražnost okolja začasno centralizira strukturo. Nesorazmerja v okolju, kjer različni dejavniki zahtevajo nasprotno prilagoditve organizacijske strukture, vzpodbujajo selektivno decentralizacijo. Starejše organizacije imajo bolj formalizirano delovanje. Večje organizacije imajo bolj razvito strukturo, večje oddelke in bolj formalizirano delovanje. Organizacijska struktura je odraz zrelosti panoge. (Mintzberg, 1993, str. 227-298)

Mintzberg je prepoznal pet naravnih oblik konfiguracij organizacijskih struktur: preprosta struktura, mehanska birokracija, strokovna birokracija, diverzificirana/ divizijska struktura in adhoc-kracija (Mintzberg, 1993, str. 107). Temeljni razlikovalni dejavnik je ključni organizacijski del in koordinacijski mehanizem. Tabela A zbirno prikazuje njihove lastnosti.

Tabela A: Mintzbergove vrste organizacijskih struktur

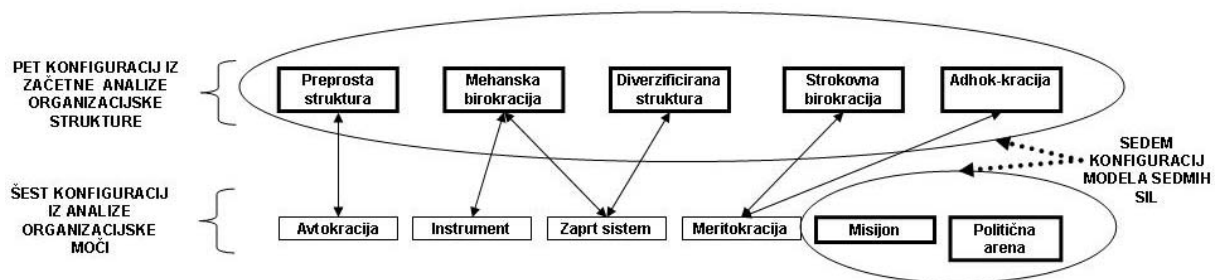
strukture		enostavna struktura	mehanska birokracija	strokovna birokracija	divizijska oblika	adhoc-kracija	
lastnosti							
razlikovalni lastnosti	koordinacijski mehanizem	neposredni nadzor	standardizacija dela	standardizacija spretnosti	standardizacija izhodov	vzajemno usklajevanje	
	ključni del organizacije	strateški vrh	tehno- struktura	izvedbeno jedro	srednji managerji	podporno osebje	
strukturne lastnosti	specializacija dela	nizka	horizontalna in vertikalna decentralizacija	horizontalna specializacija	nekaj horizontalne in vertikalne specializacije	horizontalna specializacija	
	trening in indoktrinacija	malo	malo	malo	nekaj	veliko	
	formaliziranost obnašanja-birokratska/organska struktura	nizka- organska	nizka- birokratska	visoka- birokratska	visoka- birokratska	nizka- organska	
	oddelčenje	običajno funkcionalno	običajno funkcionalno	funkcionalno in po trgih	po trgih	funkcionalno in po trgih	
	velikost oddelkov	veliki	veliki na dnu, drugje manjši	veliki na dnu, drugje manjši	veliki na vrhu	majhni	
	sistemi za plan in kontrolo	malo	sistemi za plan	malo	veliko sistemov za kontrolo	omejeni sistemi za planiranje	
	zveze	malo	malo	administrativne zveze	malo	veliko	
	decentraliziranost	centralizacija	omejeno horizontalna decentralizacija	horizontalna in vertikalna decentralizacija	omejena vertikalna decentralizacija	selektivna decentralizacija	
	situacijske lastnosti	velikost in starost	majhna in majhna	velika in stara	različno	velika in stara	majhna (izvedbena adhoc-kracija)
		tehnični sistem	preprost	reguliran, neavtomatiziran, razvit	nereguliran in nerazvit	po divizijah, kjer kot strojniška birokracija	avtomatiziran in razvit (administrativna adhoc-kracija); nereguliran in nerazvit (izvedbena adhoc-kracija)
okolje		preprosto, dinamično, včasih sovražno	preprosto in stabilno	razvito in stabilno	bolj preprosto in stabilno	pogosto razvito in dinamično	
moč		moč strateškega vrha, tudi lastnikov; ni modna	moč tehnostrukture; ni modna	moč izvedbenega jedra; modna	mod srednjih managerjev; modna	moč izvedencev; modna	

Vir: Mintzberg, 1993, str. 107.

Mintzberg je po začetnem modelu organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a) dvakrat nadalje razvijal področje analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Z analizo organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je razširil model organizacijske strukture. Nato je razvil še model risanja 'organigrafov, slik podjetja' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a).

Z analizo organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je Mintzberg razširil teorijo petih organizacijskih delov na šest organizacijskih delov. Dodatni prepoznani element organizacije je ideologija (Mintzberg, 1983, str. 29). Zato znotraj modela organizacijske moči (Mintzberg, 1983) na osnovi analize virov moči razvije šest konfiguracij moči, od katerih so štiri naravno povezavi s konfiguracijami organizacijske strukture na osnovi petih organizacijskih delov, preostala dva, misijon in politična arena, pa s šestim organizacijskim delom, ideologijo. Slika 11 prikazuje naravno povezanost konfiguracij organizacijske strukture in konfiguracij organizacijske moči. Slika 11 nadalje izpostavlja očitno priložnost razvoja konfiguracij organizacijskih struktur in organizacijske moči. To je Mintzberg v nadaljevanju tudi storil z razvojem modela sedmih sil kot modelom sedmih konfiguracij: petih na osnovi začetne analize organizacijskih delov in dodatnima dvema na osnovi dodatnega, šestega organizacijskega dela.

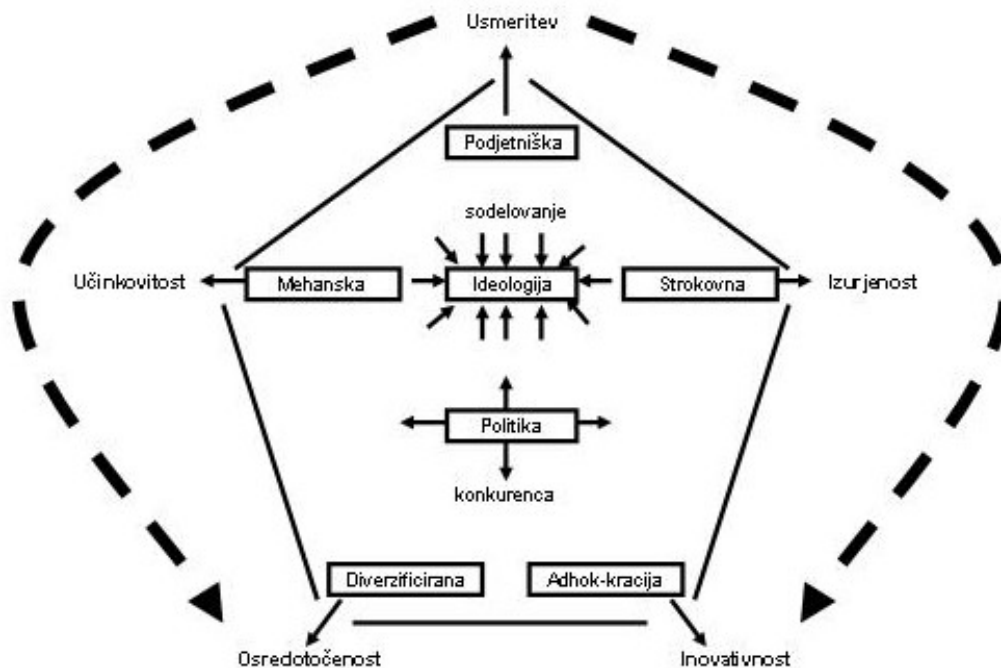
Slika 11: Naravne povezave petih, šestih in sedmih konfiguracij



Vir: Narisano na osnovi Mintzberg, 1983, str. 317-318; Mintzberg, 1984, str. 56-57.

Umestitev razširitve organizacijskih delov na osnovi analize organizacijske moči (Mintzberg, 1983) omogoča prepoznavo dveh skupin temeljnih silnic v organizaciji: usmeritev, učinkovitost, osredotočenost, inovativnost in izurjenost (prva skupina); sodelovanje in konkurenca (druga skupina). Skupaj je sedem silnic podjetja. Posamezna sila prevladuje v predstavljenih tipih konfiguracij, kar prikazuje Slika 34. Mintzberg svetuje podjetju, da izoblikuje lastno kombinacijo z najelegantnejšim ravnotežjem opazovanih sedmih sil v organizaciji (konfiguracijo sedmih sil) (Mintzberg, 1991, str. 54), kjer so konfiguracije in sile pojmovni okvir za oblikovanje organizacije (Mintzberg, 1991, str. 55). Vsaka posamezna konfiguracija, za katero je značilna prevlada posamezne sile v organizaciji, je kontaminirana: vsaka posamezna konfiguracija je v primeru krize nesposobna spremembe zaradi šibkosti ravno tistih sil, ki bi omogočile spremembo. Tedaj je konfiguracija zunaj nadzora. Za ravnotežno kombinacijo sil je značilna nagnjenost k položaju, kjer posamezna sila uravnava nasprotno silo, kar v končni posledici spet paralizira organizacijo (Mintzberg, 1991, str. 60).

Slika 12: Model sedmih sil podjetja



Vir: Prirejeno po Mintzberg, 1991, str. 57 in 61.

Slika 12 omogoča tudi analizo razvoja organizacijskih struktur znotraj modela sedmih sil v podjetju (glej odebeljeni prekinjani puščici). Mintzberg prepoznava dva razvoja organizacije znotraj pentagrama. Organizacija običajno nastane v podjetniški strukturi, ki se običajno lahko razvija po levi ali desni strani pentagrama. Najpogostejši je razvoj podjetniška-mehanska-diverzificirana struktura (leva odebeljena prekinjana puščica). Za organizacije z veliko močjo strokovnosti je značilen razvoj po desni strani pentagrama: podjetniška-strokovna ali adhokracija (slednji se lahko ustali tudi v strokovni). Slednji razvoj simbolično prikazuje desna odebeljena prekinjana puščica Slike 12. Sila sodelovanja je narisana v Sliki 12 nad konkurenco, ker je običajno sodelovanje kot sistem vpliva značilen za začetne stopnje razvoja, politika pa za končne. (Mintzberg, 1991, str. 61-62)

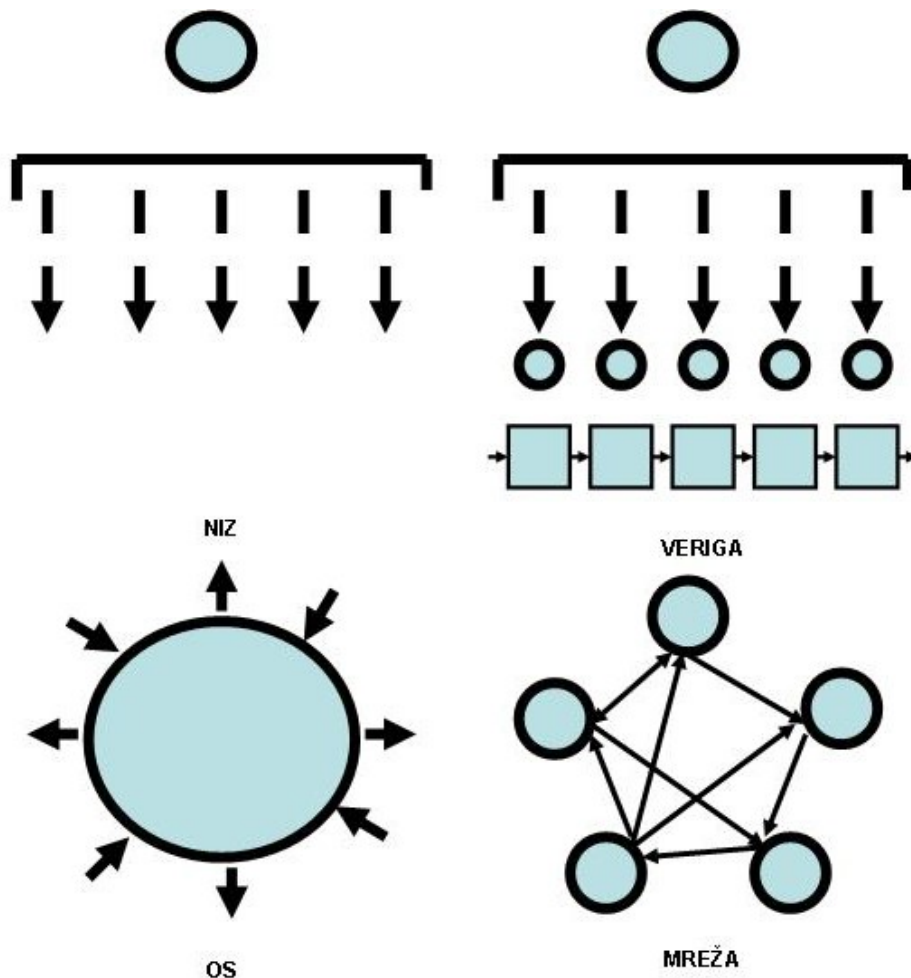
Vsaka izmed sedmih konfiguracij vsebuje lastno kontaminacijo, ki je tipska oblika notranjega razcepa. Tudi najelegantnejša kombinacija petih sil pentagrama ne more biti brez notranjega razcepa (angl. cleavage) ob spreminjajočih se okoliščinah. Notranja razcepljenost sil povzroči končno neprimernost organizacije glede na okoliščine in tudi otežuje spremembo konfiguracije/kombinacije sil. Tudi za prehodna stanja iz ene konfiguracije/kombinacije sil v drugo je lahko značilna notranja razcepljenost sil. (Mintzberg, 1991, str. 62)

Organizacije pogosto uporabijo ideologijo in sodelovanje ali političnost in konkurenco za uravnavanje notranje razcepljenosti, ravnotežja sil (Mintzberg, 1991, str. 62). Tudi ideologija in politika sta kontaminirani sili. (Mintzberg, 1991, str. 64, 63)

Mintzberg je v nadaljnjem razvoju področja analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) razvil 'organigrafe' kot slike podjetja. Namen organigrafa je biti grafični zapis, kaj podjetje je, zakaj obstaja in kaj počenja. Prikazuje kritične odnose med ljudmi, proizvodi in informacijami. Je sredstvo za analizo poslovanja in strateških možnosti podjetja. (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a, str. 88)

Model 'organigrafi' razvije štiri vrste organigrafov: poleg klasičnih pristopov, nizov (angl. set) in verige (angl. chain), tudi os (angl. hub) in mrežo (angl. web) (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a, str. 89). Vrste organigrafov predstavljajo štiri pristope k managementu: razporejaj resurse po procesu (niz); nadzoruj člen (veriga); koordiniraj (os); poživljaj (angl. energize) (mreža) (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a, str. 94). Slika 13 prikazuje štiri pristope k oblikovanju 'organigrafov'.

Slika 13: Štirje pristopi k oblikovanju organigrafov



Vir: Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a, str. 94.

2.3.3 Področje organizacijske moči

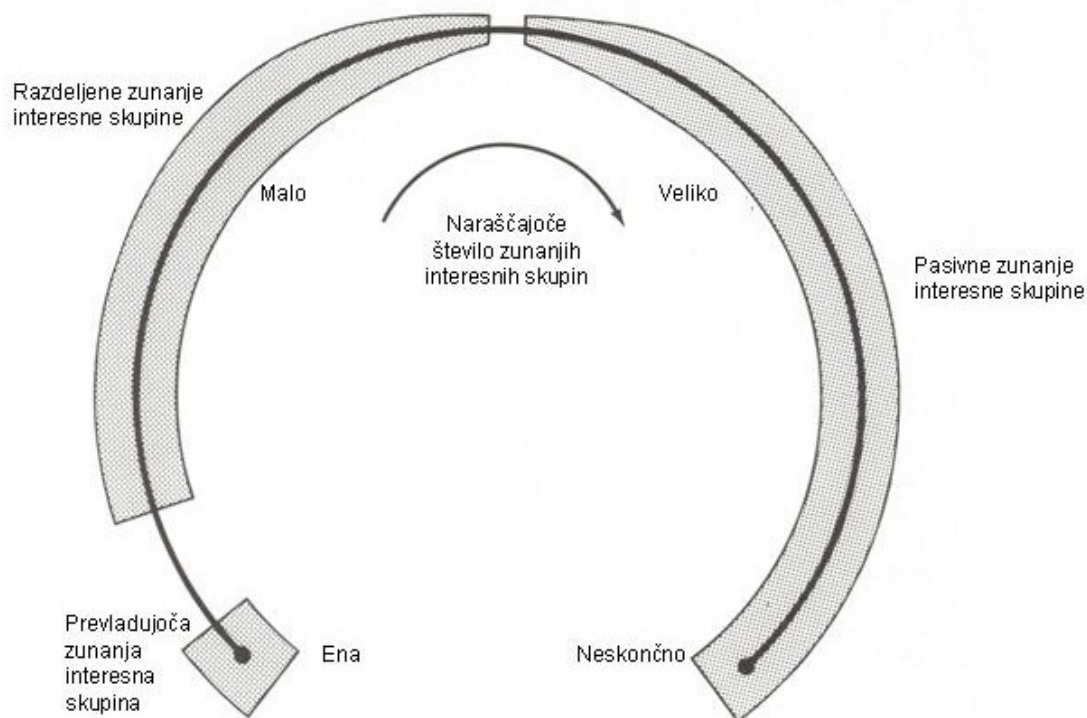
Organizacijska moč je sposobnost vplivanja na organizacijske rezultate (angl. organizational outcomes). Posamezniki, ki so vstopili v organizacijo, imajo tri možnosti: lahko ostanejo in prispevajo, kar se od njih pričakuje; lahko zapustijo organizacijo; lahko ostanejo in poskusijo spremeniti organizacijo. Tisti, ki ostanejo in poskusijo spremeniti organizacijo, postanejo interesne skupine, če imajo nek vir moči (nadzor nad prvino, tehnično spretnost, znanje, avtoriteto, dostop do interesnih skupin), voljo do uporabe vira moči in politično spretnost pri uporabi vira moči (Mintzberg, 1983, str. 23-26).

Organizacija zasleduje množico ciljev, ki se razlikujejo po stopnji skladnosti in nameravanosti. Ideološki, formalni, skupni osebni in sistemski cilji so primer skladnih in nameravanih ciljev (Mintzberg, 1983, str. 247). Sistemski cilji so lastni organizaciji: preživetje, učinkovitost, nadzor nad okoljem, rast, poslanstvo (to v primeru različnih konkurenčnih poslanstev) (Mintzberg, 1983, str. 264-281). Organizacija lahko maksimira en cilj, vzpostavi hierarhijo ciljev, alternativno zasleduje cilje, zaporedno zasleduje posamične cilje ali poskuša zadovoljiti posamezne cilje kot omejitve (Mintzberg, 1983, str. 263). Cilje organizacije je primerno prepoznati z analizo aktivnosti organizacije z vidika koristi za posamezne skupine, ki so v obliki usmeritve strategije, zagotovitvi stranskih koristi in razdelitvi presežkov organizacije (Mintzberg, 1983, str. 248-251).

Interesne skupine organizacije so zunanje in notranje. Zunanje interesne skupine so: lastniki, sindikalna združenja, poslovne zveze (dobavitelji, partnerji, konkurenti in stranke) in javnost (državni organi, lokalna samouprava, posebne interesne skupine, splošna javnost) (Mintzberg, 1983, str. 29). Zunanje interesne skupine vplivajo na organizacijo z oblikovanjem družbenih norm, vzpostavljanjem zakonskih omejitev, neformalnimi neposrednimi pritiski (angl. pressure campaign), neposrednim nadzorom nad organizacijo in članstvom v nadzornem svetu (Mintzberg, 1983, str. 45-49). Nadzorni svet nadzoruje (izbira upravo, spremlja delo uprave, odobrava delo uprave (Mintzberg, 1983, str. 70-75)) in sodeluje (pritegnitev zunanjih interesnih skupin, vzpostavljanje stikov, negovanje ugleda, svetovanje upravi (Mintzberg, 1983, str. 81-85)) ali je pod vplivom uprave (Mintzberg, 1983, str. 91).

Mintzberg prepoznava tri konfiguracije zunanjih interesnih skupin: prevladujoča zunanja interesna skupina (ali več interesnih skupin, delujočih usklajeno), razdeljene zunanje interesne skupine in pasivne zunanje interesne skupine. Konfiguracija je odvisna od števila zunanjih interesnih skupin. Slika 14 prikazuje osnovne konfiguracije zunanjih interesnih skupin. (Mintzberg, 1983, str. 97)

Slika 14: Osnovne oblike zunanjih interesnih skupin



Vir: Mintzberg, 1983, str. 97.

Notranje interesne skupine imajo štiri sisteme vplivanja: avtoriteto, ideologijo, strokovnost in politiko. Sistemi vplivanja lahko zagotavljajo koncentracijo in/ali razpršitev organizacijske moči med notranjimi interesnimi skupinami. Sistem avtoritete zagotavlja potrebno odgovornost in premaguje stagnacijo med notranjimi interesnimi skupinami (s sistemom neposrednega nadziranja) in zagotavlja stabilnost, urejenost in premaguje neučinkovitosti drugih sistemov vplivanja (z birokratskim, standardiziranim sistemom nadzora). Sistem ideologije poživlja organizacijo in premaguje pregovorne težnje ostalih sistemov vplivanja, da se ne upošteva celotna organizacija. Sistem politike zagotavlja fleksibilnost, ki jo ostali sistemi vplivanja zaradi svoje pristranskosti ne zagotavljajo, z zagotavljanjem napredovanja najmočnejših vodij po načelu selekcije, z upoštevanjem vseh vidikov pri odločanju, z zagotavljanjem spremembe v organizaciji v primeru pat položaja med notranjimi interesnimi skupinami in olajševanjem izvrševanja posameznih odločitev. (Mintzberg, 1983, str. 219-231)

Posamezni sistemi vplivanja prevladujejo v posameznih notranjih delih organizacije, kar prikazuje Tabela B. Toda posamezni deli pogosto nimajo enake organizacijske moči. Tedaj sistem vplivanja najmočnejše skupine prevlada v organizaciji. Običajno prevlada sistem vplivanja najmočnejše notranje interesne skupine. Če sta dve najmočnejši notranji interesni skupini enako močni, je to hibridna konfiguracija notranjih interesnih skupin. Naravne konfiguracije notranje organizacijske moči so: konfiguracija z neposrednim nadzorom

(neposredni nadzor, oblika sistema avtoritete), birokratska konfiguracija (birokratski nadzor, oblika sistema avtoritete), ideološka konfiguracija (sistem ideologije), strokovna konfiguracija (sistem strokovnosti) in politična konfiguracija (sistem politike). (Mintzberg, 1983, str. 234).

Tabela B: Povezava konfiguracij petih notranjih organizacijskih delov in petih konfiguracij organizacijske moči notranjih interesnih skupin

interesna skupina/ kriterij	uprava	srednji management	tehnostuktura	podporno osebje	strokovni izvajalci	nekvalificirani izvajalci
vloga	celoten management	management posameznih oddelkov	oblikovanje in izbedba sistemov za birokratsko kontrolo in prilagoditev	posredna podpora izvedbenemu jedru	pridrški njihovega izvajanja	pridrški njihovega izvajanja
cilj	preživetje in rast	rast, preživetje, balkanizacija	birokratizacija, učinkovitost, trajna, zmerna in regulirana sprememba, strokovna odličnost	strokovno osebje: sodelovanje, trajna toda zmerna sprememba, strokovna odličnost; nekvalificirano osebje: zaščita družbene skupine	avtonomija, razvoj njihovega področja, strokovna odličnost, poslanstvo	zaščita družbene skupine
prvenstveni način vplivanja	avtoriteta, privilegirane informacije in dostop, politične spretnosti, občasno ideologija	avtoriteta, privilegirane informacije, politične spretnosti, občasno strokovnost	birokratski nadzor, strokovnost	strokovnost (strokovno osebje); politična volja (nekvalificirano osebje, če usklajeni)	strokovnost	politična volja (če usklajeni)
glavni razlog za izpodrivanje legitimne moči	vzdrževanje osebne moči	zameglitev ciljev, neučinkovitost, povezava z zunanjimi interesnimi skupinami	zamenjava ciljev in sredstev, povezava z zunanjimi interesnimi skupinami	neučinkovitost, zamenjava ciljev in sredstev, povezava z zunanjimi interesnimi skupinami	zamenjava ciljev in sredstev, povezava z zunanjimi interesnimi skupinami	skupinska zamenjava ciljev in sredstev
področje vpliva v odločitveno-izvedbenem procesu	odločanje	odločanje, posvetovanje, izvedba	posvetovanje	posvetovanje	odločanje, izvajanje	izvajanje
pogoste politične igre	strateški kandidat, preprečevanje upora	pokroviteljstvo, zaveznitva, proračun, srednji management proti podpornemu osebju, strateški kandidat, nasprotni tabor; občasno lord, upor, janičar	strokovnost, srednji management proti podpornemu osebju, strateški kandidat; občasno razkritje in janičar	strokovnost, strateški kandidat (za strokovno osebje)	strokovnost, strateški kandidat; občasno janičar	upor, lord, razkritje

Vir: Mintzberg, 1983, str. 233.

Mintzberg prepoznava pet konfiguracij organizacijskih moči notranjih interesnih skupin in tri konfiguracije organizacijske moči zunanjih interesnih skupin. To omogoča petnajst kombinacij konfiguracij organizacijske moči notranjih in zunanjih interesnih skupin. Izmed teh prepoznava za naravne šest (naravnih) kombinacij konfiguracij organizacijske moči zunanjih in notranjih interesnih skupin, kar prikazuje Tabela C. Preostale kombinacije organizacijske moči so: manj verjetne, manj stabilne, z obstoječo stopnjo konfliktnosti med notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami ali znotraj notranjih ali zunanjih in nastopijo predvsem ob preoblikovanju posamezne naravne konfiguracije organizacijske moči v drugo naravno konfiguracijo organizacijske moči notranjih in zunanjih interesnih skupin (Mintzberg, 1983, str. 306-307).

Tabela C: Naravne konfiguracije notranjih in zunanjih interesnih skupin

Konfiguracije organizacijske moči zunanjih interesnih skupin	Konfiguracije organizacijske moči notranjih interesnih skupin	Naravne konfiguracije organizacijske moči notranjih in zunanjih interesnih skupin (Konfiguracije organizacijske moči)
Prevladana	Birokratska	Instrument
Pasivna	Birokratska	Zaprt sistem
Pasivna	Neposredni nadzor	Avtokracija
Pasivna	Ideološka	Misijon
Pasivna	Strokovna	Meritokracija
Razdeljena	Politična	Politična arena
Prevladana	Neposredni nadzor	} Ostalo
Prevladana	Ideološka	
Prevladana	Strokovna	
Prevladana	Politična	
Pasivna	Politična	
Razdeljena	Birokratska	
Razdeljena	Neposredni nadzor	
Razdeljena	Ideološka	
Razdeljena	Strokovna	

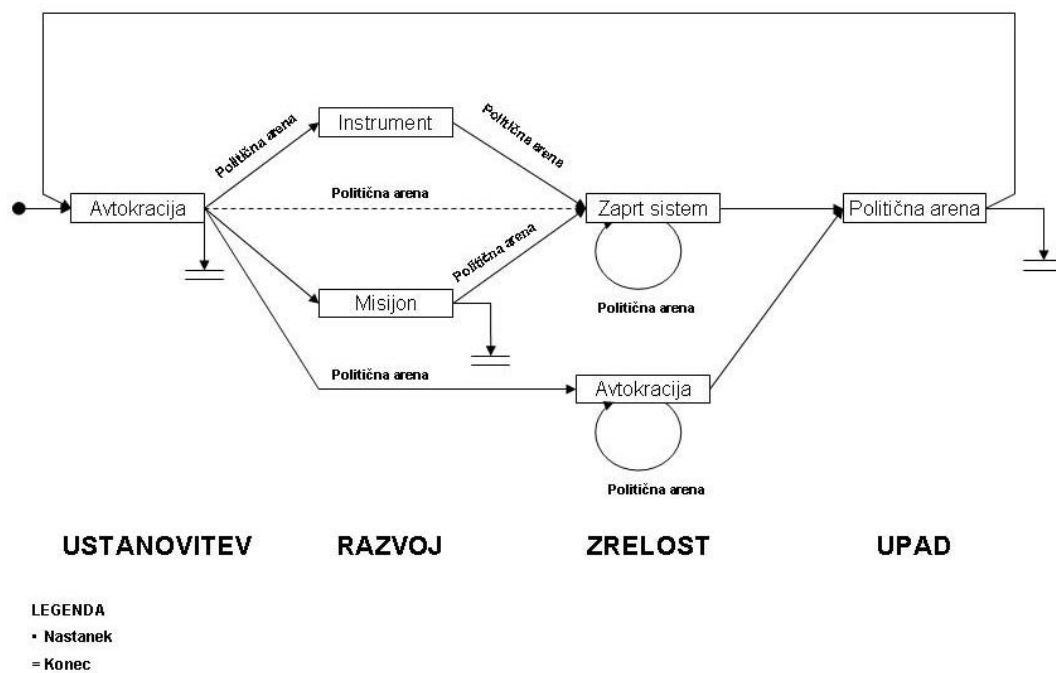
Vir: Mintzberg, 1983, str. 307.

V vseh naravnih konfiguracijah organizacijske moči zunanjih in notranjih interesnih skupin je prisotna koncentracija organizacijske moči, razen v politični areni. V instrumentu je organizacijska moč koncentrirana v zunanji interesni skupini, medtem ko je v avtokraciji skoncentrirana v upravi. V preostalih treh naravnih konfiguracijah je organizacijska moč skoncentrirana ne toliko v rokah posamezne skupine kot v sistemu vplivanja (Mintzberg, 1983, str. 315).

Tok organizacijske moči med zunanjimi in notranjimi interesnimi skupinami in posledična svoboda delovanja organizacije je različna med posameznimi konfiguracijami. V instrumentu je tok organizacijske moči od zunanjih k notranjim interesnim skupinam izredno močan, zato je organizacija zelo kontrolirana. Na drugi strani je tok organizacijske moči od zunanjih k notranjim interesnim skupinam šibek v zaprtem sistemu, misijonu in avtokraciji, ki pa imajo kljub temu omejeno svobodo delovanja zaradi lastne birokracije (zaprt sistem), uveljavljenih norm in tradicij (misijon) ali majhnosti in negotovosti (avtokracija). Organizacijska moč teče v obe smeri v meritokraciji (kjer strokovnost omogoča določeno svobodo) in avtokraciji (kjer vzajemni tok organizacijske moči daje organizaciji svobodo delovanja ali ji povsem blokira svobodo delovanja) (Mintzberg, 1983, str. 316)

Naravne konfiguracije zunanjih in notranjih konfiguracij so povezane z življenjskim ciklom organizacije. Znotraj modela življenjskega cikla 'ustanovitev, razvoj, zrelost in upad' je avtokracija naravna pri ustanovitvi, instrument in misijon pri stopnji razvoja, zaprt sistem in meritokracija v zrelosti in politična arena v upadu in prehodu med posameznimi konfiguracijami. Slika 15 (Mintzberg, 1983, str. 505-514) prikazuje življenjski cikel organizacije z začetkom v skrajno levem delu grafa in zaključkom, kjer puščica 'trči' v dve vzporedni črti.

Slika 15: Naravne konfiguracije notranjih in zunanjih interesnih skupin znotraj življenjskega cikla organizacije



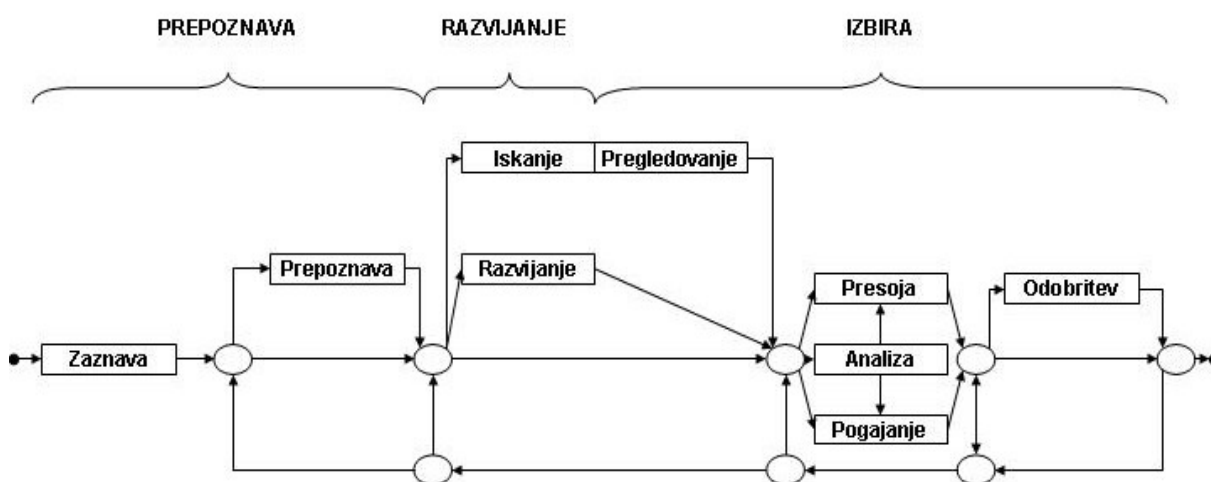
Vir: Prirejeno po Mintzberg, 1984, str. 213; Mintzberg, 1983, str. 506.

2.3.4 Področje procesa strateških odločitev

Mintzberg je oblikoval model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a). Strateška odločitev je pomembna in nestrukturirana odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 246). Nestrukturiran odločitveni proces je tisti, ki se do sedaj še ni pojavil in zanj še ni izoblikovan niz odzivov v organizaciji (Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 246). Strateško odločitev lahko povzroči priložnost, kriza ali problem (Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 251). Strateška odločitev je lahko dana, najdena, samorazvita ali prilagojena (Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 251).

Model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a) razlikuje tri temeljne stopnje v odločitvenem procesu: prepoznavna, razvijanje in izbira (Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 252). Stopnje so razvite na osnovi Simonove formule: zavedanje-razvijanje-izbira (Simon, 1977, str. 43). Model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a) predpostavlja nelinearnost procesa strateških odločitev na osnovi Wittejeve analize odločitvenega procesa znotraj štiristopenjskega odločitvenega modela: zbiranje informacij, oblikovanje alternativ, ocenjevanje alternativ in izbira (Witte, 1972, str. 179-180). Slika 16 predstavlja model procesa pomembnih nestrukturiranih odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a).

Slika 16: Model procesa strateških odločitev



Vir: Mintzberg, Raishinghani, 1976a, str. 266.

Model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a) podrobneje razčlenjuje posamezne temeljne faze procesa strateških odločitev. Prepoznavna, prva faza, vsebuje zaznavo in prepoznavo. Organizacija zazna odločitev kot priložnost, problem ali krizo. Pri

prepoznavi organizacija uporabi vse obstoječe vire informacij in vzpostavi nove pri razjasnitvi dilem odločitve. (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 254, 253)

Največ poslovnih prvin porabi podjetje v razvijanju, drugi fazi procesa strateških odločitev. Najdene in prilagojene rešitve vključujejo fazo iskanja, samorazvite in prilagojene odločitve vključujejo fazo razvijanja. Iskanje vsebuje konvergentno razmišljanje, razvijanje rešitve vsebuje divergentno razmišljanje. (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 255)

Izbiranje rešitve, tretja faza procesa strateških odločitev, vključuje največje število aktivnosti (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 256). Pregledovanje je aktivnost, namenjena odstranjevanju neprimernih rešitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 257). Ocenjevanje alternativ s presojo, pogajanji in analizo je časovno in pomensko manj pomembna aktivnost (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 257-258). Odobritev je potrebna pri odločitvah, ki so zavezujoče za organizacijo (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 259).

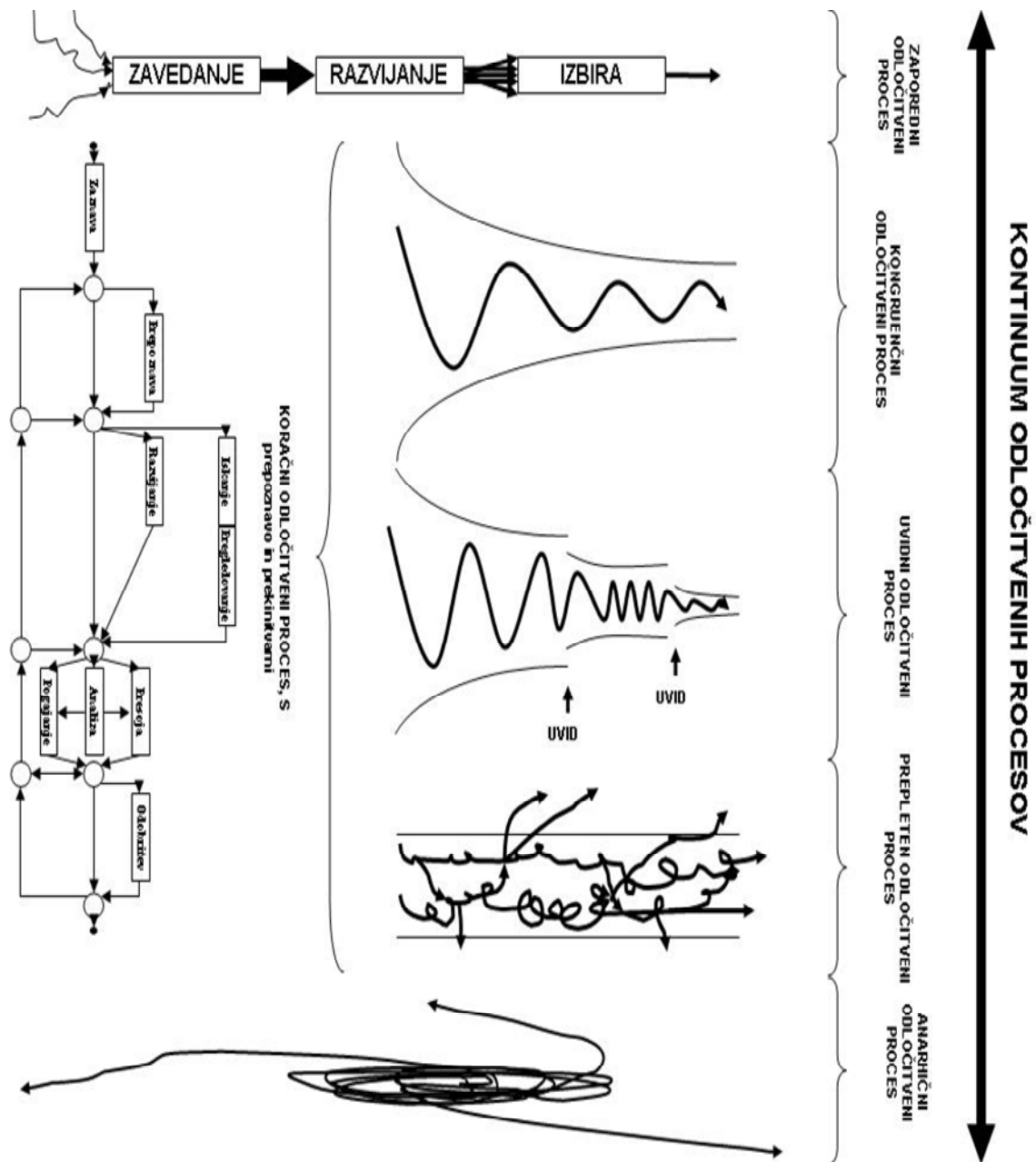
Mintzbergov model procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a) poleg temeljnih odločitvenih procesov razvija še podporne odločitvene procese in dinamične dejavnike. Podporni odločitveni procesi so procesi nadzorovanja odločitve, obveščanje v odločitvenem procesu in politično delovanje (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 260). Dinamični dejavniki so prekinitve, zamude zaradi načrtovanja, povratnih informacij in časovnega usklajevanja, cikli odločitvenega procesa zaradi razumevanja in neuspeha (Mintzberg, Raishighani, 1976a, str. 263).

Mintzberg je poleg modela procesa strateških odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a) analiziral pomen managerjevega spoznavnega procesa za proces (strateških) odločitev znotraj analize strateškega planiranja (prim. Mintzberg, 1976, 1994, 1994a, 1994c). Analiza strateškega planiranja je področje Mintzbergovega raziskovanja, ki ga je možno formalno enostavno osamosvojiti, a nima samostojnega področja znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Je vključen v preostala področja dokazanega modela (Mintzberg, 1977, str. 96), predvsem področja procesa strateških odločitev, področja oblikovanja organizacijske strategije in področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Mintzberg je analiziral vpliv delovanja leve in desne možganske poloble na potek procesa strateških odločitev (Mintzberg, 1976). Analiza managerjevega dela in strateških odločitev in procesa je izpostavila pomen prepoznavanja odločitvene situacije in razvijanja alternativ kot najpomembnejša koraka procesa strateških odločitev. Pri teh korakih je z vidika možganske fiziologije desna hemisfera prevladujoča (Mintzberg, 1976, str. 53, 55). Obstoje dinamičnih dejavnikov zahteva nelinearnost v odločitvenem procesu (Mintzberg, 1976, str. 55). Planerji naj planirajo le v posebnih pogojih (Mintzberg, 1976, str. 56). Uspešen strateški odločitveni proces zahteva kvalitetne analitične informacije, ki naj jih zagotavlja planer- analitik (Mintzberg, 1976, str. 56).

Analiza racionalnosti procesa strateških odločitev (Mintzberg, 1976) mu je omogočila prepoznavo niza petih odločitvenih procesov: anarhični, prepleten, uvidni, kongruenčni in zaporedni odločitveni proces (Langley et al., 1995). Prepoznani odločitveni procesi se razlikujejo po stopnji anarhičnosti/racionalnosti. Slika 17 predstavlja notranji položaj prepoznanih odločitvenih procesov znotraj kontinuuma racionalnost-anarhičnost.

Slika 17: Kontinuum (strateških) odločitvenih procesov



Vir: Združeno iz: Langley et al., 1995, str. 263, 264, 266, 269 in 275.

Z nadaljnjo analizo procesa strateških odločitev je prepoznal tri pristope k strateškim odločitvenim procesom: 'misliti', 'videti' in 'delovati' (Mintzberg, Westley, 2001). Vsak pristop ima specifične lastnosti in lastno področje primernosti, kar prikazuje Tabela Č.

Tabela Č: Trije pristopi k (strateškemu) odločitvenemu procesu

PRISTOP	'Misliti'	'Videti'	'Delovati'
OBIČAJNO PODROČJE	Znanost	Umetnost	Obrt
METODA	Planiranje, programiranje	Predstavljanje, zamišljanje	Podvig, učenje
ČUTILO	Govor	Vid	Otip
OBJEKT	Dejstva	Ideje	Izkušnja
PRIMERNO PODROČJE	Jasen problem, zanesljivi podatki, strukturirano okolje, vidiki so določljivi, mogoč discipliniran pristop	Potrebno kreativno združevanje elementov, pomembnost zavezanosti rešitvi, pomembna komunikacija med okolji	Nov in neznan problem, kompleksni postopki odločevanja ovirajoči, potrebna preprostost
PRIMER	IZOBLIKOVAN PROIZVODNI PROCES	RAZVOJ NOVEGA IZDELKA	SOOČENJE Z NOVO TEHNOLOGIJO

Vir: Mintzberg, Westley, 2001, str. 91, 93.

Spoznanja dotedanje analize procesa strateških odločitev je nadalje povezal s spoznanji analize preostalih elementov strateškega managementa in izoblikoval model petih pristopov managerjevega uma (managerjevi miselni okviri). Različni vidiki zahtevajo različne pristope. Izoblikoval je model petih pristopov managerjevega uma, kar predstavlja Tabela D. Model petih pristopov managerjevega uma je podlaga za oblikovanje petih vsebinskih sklopov, modulov Mednarodnega magistrskega študija za delujoče managerje (<http://www.impm.org/>, 2. 5. 2005). (Gosling, Mintzberg, 2001, str. 55-56)

Tabela D: Pet managerskih miselnih okvirov (strateškega) odločitvenega procesa

Predmet	Pristop managerja
Managiranje sebe	Reflektiven
Managiranje organizacije	Analitičen
Managiranje okolja	Svetovljanski
Managiranje odnosov	Sodelovalni
Managiranje spremembe	Delujoči

Vir: Gosling, Mintzberg, 2001, str. 55.

2.3.5 Področje oblikovanja organizacijske strategije

Mintzberg temeljno definira managerja kot osebo 'z nalogo ohranjanja organizacije, ki ji predseduje, ki se hitro odziva na pritiske, probleme in priložnosti, katerim je neprestano izpostavljen, in zato deluje neformalno' (Mintzberg, 1967, str. 71). Planerji so 'avtonomni in analitični, ki po potrebi izvedejo posamezni program' (Mintzberg, 1967, str. 71). Njune aktivnosti so načeloma različne (Mintzberg, 1967, str. 71). Izjemo opazujem pri analizi oblikovanja organizacijske strategije.

Planiranje je določeno z zavezanostjo, spremembo, politiko, vnaprejšnjo determiniranost, ločenost, formalizacijo in kontrolo (Mintzberg, 1994a; Mintzberg, 1994c). Nezavezanost najvišjega managementa ne pojasnjuje (ne)uspeha planiranja, ker formalna strategija nima pomena sama zase, temveč šele ljudje: zato je vsak problem uresničevanja problem planiranja (Mintzberg, 1994c, str. 172). Narava planiranja je, da podpira inkrementalne in generične spremembe, zato podpira strategije, ki so izpeljane na osnovi preteklosti ali podobnih primerov in podpirajo kratkoročne rezultate (Mintzberg, 1994a, str. 15). Planiranje ni objektivno, temveč politično, ker podpira inkrementalne spremembe, generične in kvantificirane strategije in ker podpira politični boj med podpornim osebjem in linijskimi managerji (Mintzberg, 1994a, str. 15). Političnost procesa omogoča spremembe takrat, ko bi planiranje samo onemogočalo potrebno spremembo (Mintzberg, 1994a, str. 15). Strategija je povezana s stabilnostjo, toda sam proces oblikovanja strategije je povezan z (bistvenimi) spremembami in neprekinjenostjo: dvema lastnostima, ki otežujeta planiranje (Mintzberg, 1994a, str. 16). Ločevanje planiranja in izvajanja, mišljenja in delovanja, ne vzpostavlja uspešne strategije (Mintzberg, 1994a, str. 17). Formalno planiranje je neuspešno pri predvidevanju sprememb, pri programiranju ne zagotavlja kreativnosti, pri predračunavanju ne omogoča prilagodljivosti (Mintzberg, 1994a, str. 19). Oblikovanje strategije je proces sinteze, proces planiranja je proces analize (Mintzberg, 1994a, str. 19).

Področje analize oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) razlikuje tri načine oblikovanja strategije: planski način, adaptivni/učeči način, vizionarski/podjetniški način. V nadaljevanju so predstavljeni podrobneje.

Planski način je prvi način oblikovanja organizacijske strategije. Mintzberg v knjigi Vzpon in padec strateškega planiranja (Mintzberg, 1994c) prepozna položaj/vlogo planerja kot stratega kot toliko izredni položaj, da jo samo omenja kot obstoječo in je ne uvršča med vloge planerja (Mintzberg, 1994c, str. 391). Pri analizi planerjev razlikuje med managerji, levoročnimi planerji (s prevladujočo desno hemisfero) in desnoročnimi planerji (s prevladujočo levo hemisfero). Managerji brez analitičnega treninga uporabljajo bolj desno

hemisfero (povsem pri intuitivno/prostorskih problemih, tričetrtinsko pri analitično/govornih nalogah), analitiki bolj levo hemisfero (povsem pri analitično/govornih nalogah, dvotretjinsko pri intuitivno/prostorskih nalogah), managerji z analitičnim treningom so umeščeni nekje vmes (Robert Doktor v Mintzberg, 1994c, str. 316). Pogojno priporoča izmenjevanje planerjev in managerjev, zlasti pri vodilnih planerjih (Mintzberg, 1994, str. 28). Podpira obstoj desnoročnih planerjev v bolj birokratskih organizacijah (Mintzberg, 1994, str. 28). Planerji (ne izpostavi niti levoročnih) niso primerni za oblikovanje strategije razen pod izjemnimi pogoji, ko je organizacija v stabilnem okolju in sploh ne potrebuje kreativne strategije, potrebujejo pa kvalitetne analitične podatke in podporo. (Mintzberg, 1976, str. 58)

Pri planskem oblikovanju organizacijske strategije imajo analitiki pomembno vlogo. Pristop temelji na sistematični analizi, posebej analizi koristi in stroškov (angl. cost and benefit) in oblikovanju formalne strategije (Mintzberg, 1973, str. 48).

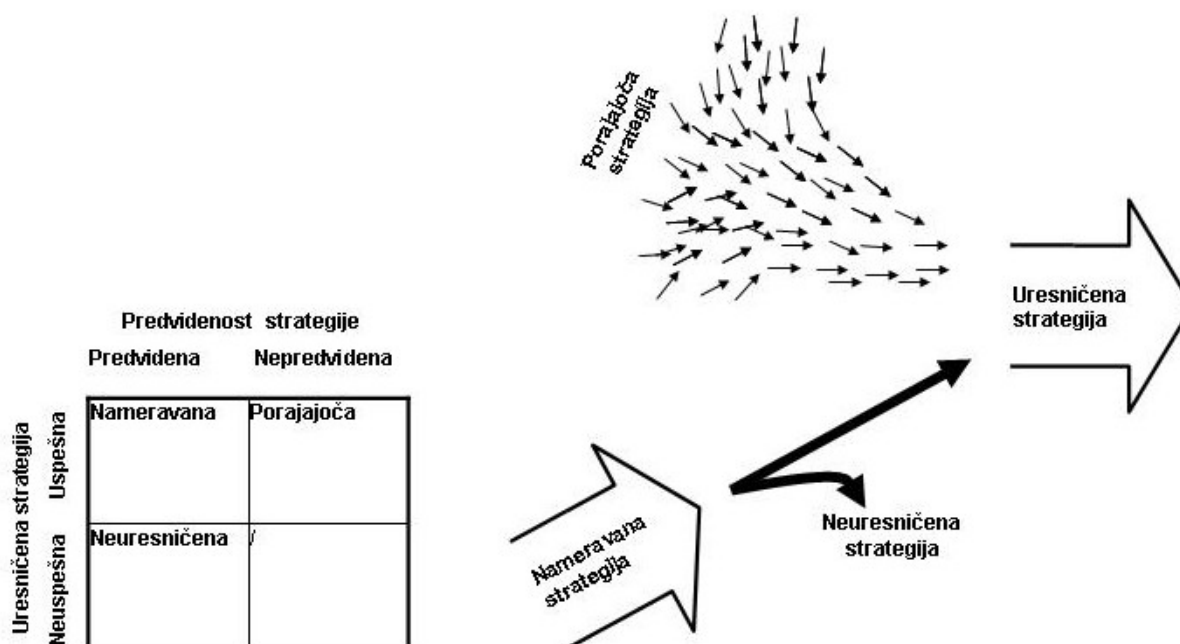
Adaptivni in podjetniški način sta nadaljnja načina oblikovanja organizacijske strategije. Adaptivni in podjetniški način omogočata pomiritev nasprotja med določanjem in izvajanjem, mišljenjem in izvajanjem (Mintzberg, 1994a, str. 18). Omogočata prehod od strateškega planiranja k strateškemu razmišljanju, povezanim z delovanjem (Mintzberg, 1994a, str. 18).

Adaptivno oblikovanje organizacijske strategije se oblikuje ob problemih, s katerimi je manager soočen, z hitrim iskanje in mejno analizo rešitev, pri čemer je izbrana prva zadovoljiva rešitev, brez integracije (Mintzberg, 1967, str. 79). Pri adaptivnem načinu cilji niso jasno določeni, obstoji delitev organizacijske moči med več interesnih skupin, strategija je predvsem reaktivna, izoblikovana ob soočenih problemih in v majhnih korakih.

Podjetniško oblikovanje organizacijske strategije se začne z zaporednim iskanjem priložnosti, izbere s primerjavo priložnosti z vizijo strategije, pri čemer je izbrana rešitev, ki zadovolji cilj (Mintzberg, 1967, str. 79). V procesu oblikovanja strategije prevladuje iskanje priložnosti, organizacijska moč je zbrana v glavnem managerju, zanj je značilna izpostavitve tveganju z velikim korakom, z rastjo kot prevladujočim ciljem organizacije (Mintzberg, 1973, str. 45-46).

Strategija je rezultat strateškega procesa. Nameravana strategija ni nujno enaka uresničeni strategiji, zato Mintzberg razlikuje med nameravano, porajajočo in neuresničeno strategijo, kar prikazuje Slika 18.

Slika 18: Razmerje med nameravano in uresničeno strategijo



Vir: Mintzberg, 1987, str. 14, prim. Mintzberg, 1994c, str. 359, Mintzberg, Waters, 1985b, str. 257: (desni del Slike 18); Mintzberg, 1994c, str. 360: (levi del Slike 18).

Strategija je vzorec v toku pomembnih odločitev v podjetju (kjer odločitev pomeni zavezo podjetja k dejanju) (Mintzberg, 1978, str. 935). Definicijo je kasneje razširil in spremenil. Strategijo je razširil na vzorec v toku pomembnih dejanj v podjetju (Mintzberg, 1985b, str. 257). Hkrati je prepoznal pet oblik strategij: strategija kot plan (zavestno nameravan potek dejanj, Mintzberg, 1987, str. 11), podvig (angl. ploy) (poseben zvijačen prijem, ki ukani tekmeca; Mintzberg, 1987, str. 12), vzorec (glej nazaj), položaj (umestitev organizacije v okolje; 15) in perspektiva (utečen pogled na svet; Mintzberg, 1987, str. 16). Pomeni so vsebinsko povezani in njihovo eklektično definiranje obogati vpogled v strateški proces podjetja (Mintzberg, 1987, str. 20).

Mintzberg je najprej izpostavljala kvantno teorijo strateške spremembe (Miller, Friensen (Organizations: quantum view) v Mintzberg, 1988, str. 83). Kvantna teorija strateške spremembe (Miller, Friensen v Mintzberg, 1988, str. 83) je primerna za podjetniški in planski način oblikovanja strategije, zlasti pri velikih in uveljavljenih organizacijah z masovno proizvodnjo (Mintzberg, 1988, str. 84). Teorija izpostavlja izmenjevanje stabilnosti in 'revolucije'. Tudi znotraj obdobja stabilnosti je prisotna cikličnost sprinta in umiritve (Mintzberg, Waters, 1982, str. 492).

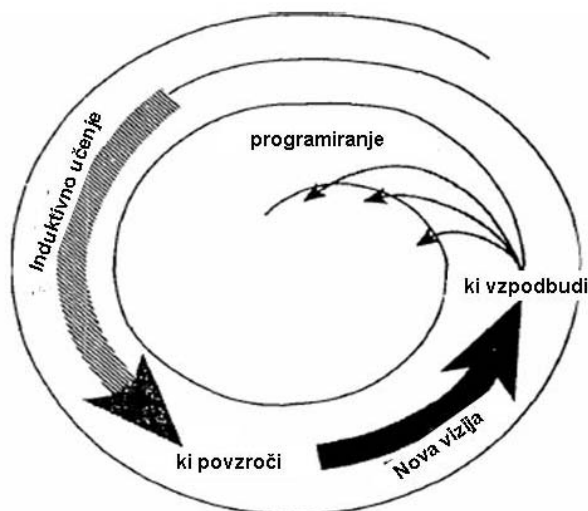
Strategija je povezana s stabilnostjo (Mintzberg, 1987a, str. 29; Mintzberg, 1988, str. 82). Zato je za strateški proces temeljna sprememba podjetja: kdaj in kako (Mintzberg, 1988, str. 82). Podjetja tipično sledijo lastnemu strateškemu pristopu, s trajnimi in kvantnimi

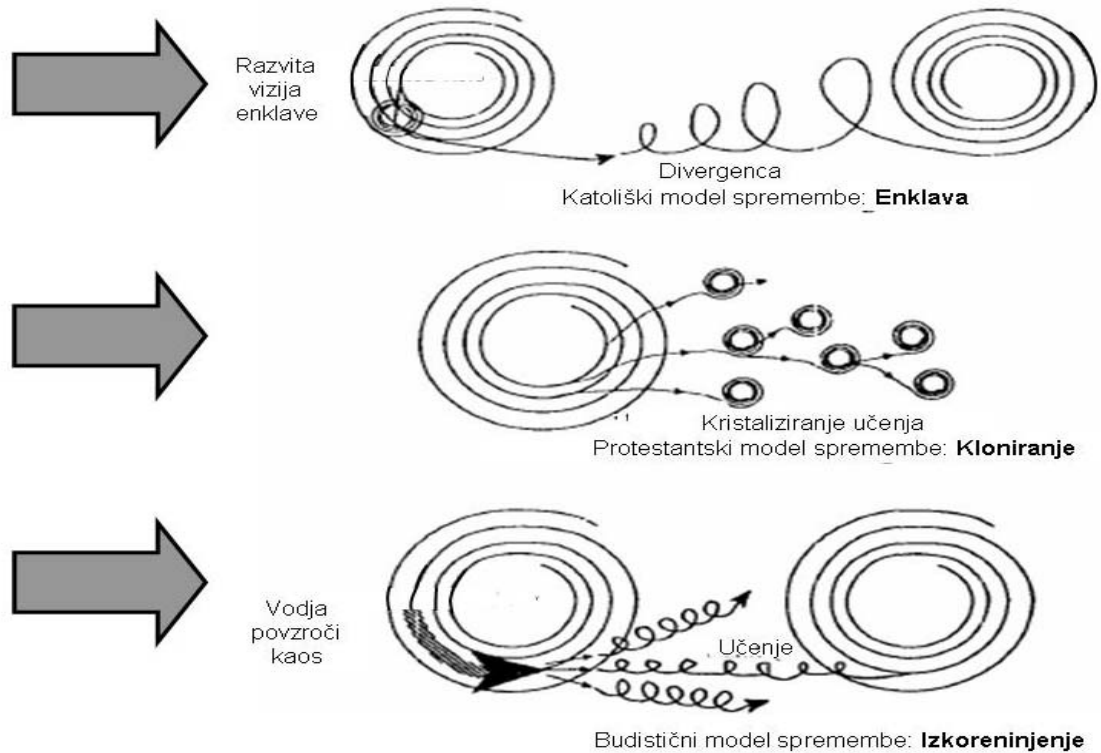
spremembami, vse dokler ne postanejo neprilagojena okolju. Tedaj sledi 'revolucionarni nemir' in 'strateška revolucija'. Porajajoča strategija lahko nastane v skladu s teorijo 'iz korenin' (angl. 'grassroots theory'), za katero je značilna porajajoča strategija. Novi strateški pristop se razvije iz obstoječih pristopov, ki so prisotni in marginalni v organizaciji, ki se jim omogoči prevlada (Mintzberg, 1985c, str. 193). Ko potrebuje organizacija nov strateški pristop, jih lahko uporabi (Mintzberg, 1988, str. 83).

Za adaptivni pristop k oblikovanju organizacijske strategije so značilni bolj usklajeni cikli stabilnosti in spremembe. Obdobje divergence z razpršitvijo strateškega pristopa, poskušanjem in iskanjem notranjega gibalca podjetja se izmenjuje z obdobji konvergence z izostritvijo strateškega pristopa. (Mintzberg, 1988, str. 84-85). Za adaptivni način je značilno nastajanje strategije 'iz korenin' (angl. 'grassroots theory') (Mintzberg, 1985c, str. 193).

Prvo razvijanje lastnega modela oblikovanja organizacijske strategije je Mintzberg izvedel v sodelovanju s Frances Westley (Mintzberg, Westley, 1992). Razvila sta model organizacijske spremembe, ki temelji na prepoznavanju več nivojev, ciklov spremembe: nivo in globina spremembe (koncentrični cikli), sredstva in način spremembe (obrobni cikli), obdobja in koraki spremembe (tangencialni cikli) in zaporedja in vzorci spremembe (spirale). Elemente sta povezala v model treh oblik sprememb opazovanja spremembe religioznih organizacij, s katerimi je Westley že imela izkušnje. Prepoznala sta tri vrste organizacijskega razvoja: spremembo z oblikovanjem enklav, kloniranjem in izkoreninjanjem. Posamezne vzorce spremembe sta povezovala s spremembami podjetij. Prvi Mintzbergov lasten model organizacijske spremembe prikazuje Slika 19.

Slika 19: Model organizacijske spremembe (1)

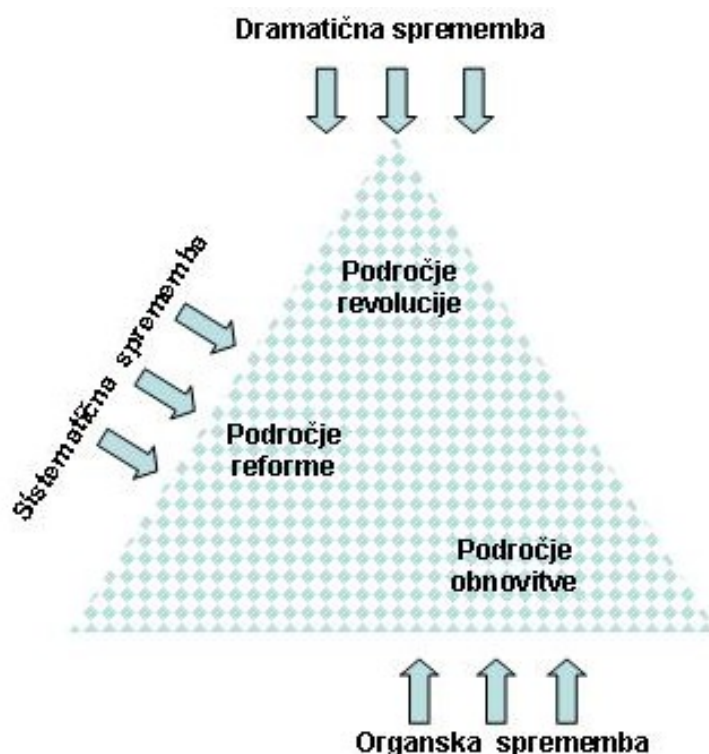




Vir: Primerjaj Mintzberg, Westley, 1992, str. 45 in 53.

Nadaljnji model organizacijskega procesa je Mintzberg izoblikoval na osnovi opazovanja podjetij. Poleg dramatične spremembe s strateško revolucijo je prepoznal še sistematično spremembo z reformo in organsko spremembo z oživitvijo podjetja. Revolucija je lahko gnana (angl. driven) ali spodbujena (angl. fomented). Reforma je lahko poživljajoča ali izobraževalna. Oživitev je lahko nenamerna, nujna, stalna ali gnana. Revolucijo tipično spodbudi zgornji management, reforma tipično nastane lateralno in oživitev lahko nastane v vsakem jedru (angl. grassroots) (Huy, Mintzberg, 2003, str. 80-84). Nadaljnji model organizacijske spremembe prikazuje Slika 39.

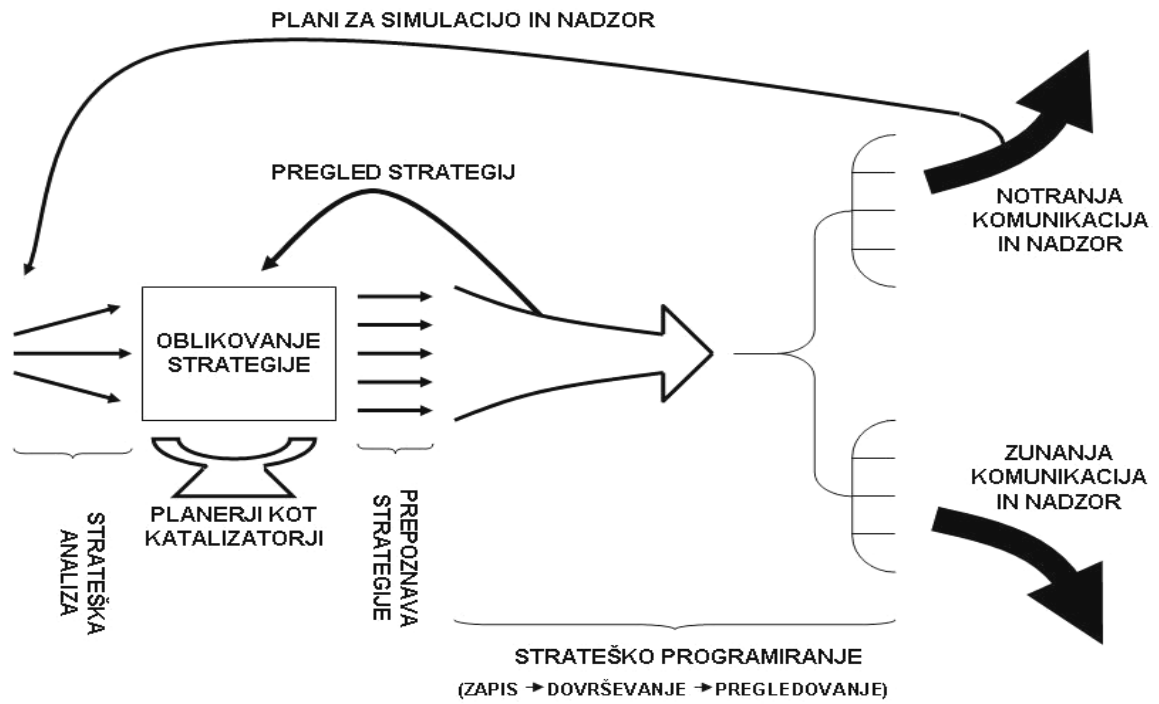
Slika 20: Model organizacijske spremembe (2)



Vir: Huy, Mintzberg, 2003, str. 80.

Razviti model oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 28) je vrh Mintzbergovega razvoja področja oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Predstavlja povezavo oblikovanja organizacijske strategije (z adaptivnim, podjetniškim in planskim pristopom) in planiranja. Planiranje ima v tem procesu vlogo: strateške analize (ad hoc analiza posameznih področij), katalizatorja (izpostavljanje strateških vprašanj, vzpostavljanje soglasja, podpora oblikovanju strategije s formalizacijo (Mintzberg, 1994c, str. 380-390)), prepoznavanja strategij (primer porajajočih strategij), strateškega programiranja (zapisovanje strategije, dovrševanje strategije z členitvijo strategije na podstrategije, povezovanje strategije s predračunavanjem) in pregledovanja strategij (proučevanje in ocenjevanje strategij (Mintzberg, 1994c, str. 378)). Rezultat, plani, omogočajo komunikacijo in nadzor: notranjo komunikacijo (s tem koordinacijo) in zunanjo komunikacijo (s posameznimi interesnimi skupinami) ter notranji (nadzor delovanja in uspešnosti; so tudi povratna informacija pri oblikovanju strategije) in zunanji (posameznim interesnim skupinam) nadzor (Mintzberg, 1994, str. 23-27). Oblikovanje organizacijske strategije je v jedru modela in ni del planiranja. Razviti model oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 28) prikazuje Slika 21.

Slika 21: Razviti model oblikovanja organizacijske strategije



Vir: Prirejeno po Mintzberg, 1994, str. 28.

3 RAZISKOVALNA METODA MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

3.1 Uvod

Cilj poglavja Raziskovalna metoda Mintzbergovega modela strateškega managementa je prepoznavna zaokroževanja, integrativnosti za bistveni sestavini Mintzbergove raziskovalne metode in konfigurativnosti kot neprepoznane bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode. Raziskovalna metoda posameznega cilja je predstavljena v nadaljevanju.

Prepoznavna zaokroževanja za bistveno sestavino Mintzbergove raziskovalne metode

Podpoglavje Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje obstoj zaokroževanja kot bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode. To dokazuje z dokazovanjem hipoteze 6.

Hipoteza 6: Zaokroževanje je značilno za vsako področje dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Podpoglavje Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje obstoj zaokroževanja v Mintzbergovem modelu strateškega managementa (hipotezo 6) z opisom obstoja zaokroževanja znotraj vsakega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96): prepoznavo nepovezav med posameznimi Mintzbergovimi modeli na osnovi sistemske analize vsakega področja.

Prepoznavna integrativnosti za bistveno sestavino Mintzbergove raziskovalne metode

Integrativnost kot bistveno sestavino Mintzbergove raziskovalne metode dokazuje podpoglavje Integrativnost: drugi element Mintzbergove raziskovalne metode. Integrativnost je Mintzbergova samoprepoznana lastnost (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Podpoglavje dokazuje njen obstoj s hipotezo 7.

Hipoteza 7: Integrativnost je bistvena značilnost Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

Metoda dokazovanja integrativnosti kot bistvene sestavine Mintzbergovega raziskovalnega procesa je zaradi relevantne različnosti normativnih in pozitivnih teorij ločena v dva dela: analiza integriranja pozitivnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa in analiza integriranja normativnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa. Dokazovanje je s primerom.

Prepoznavna konfigurativnosti kot neprepoznane bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode

Tretji cilj poglavja Raziskovalna metoda Mintzbergovega modela strateškega managementa je prepoznavna konfigurativnosti kot neprepoznane bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode. Mintzberg sam ne prepoznavna konfigurativnosti v analizi lastnosti konfiguracijske šole strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b).

Zaokroževanje in integrativnost sta temeljni samoocenjeni lastnosti Mintzbergove šole strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Toda Mintzberg imenuje svojo šolo konfiguracijska šola strateškega managementa. Mintzberg ni pojasnil, zakaj je poimenoval šolo strateškega managementa, v katero je uvrstil sebe, konfiguracijska, ne da bi vključil konfigurativnost v opis konfiguracijske šole strateškega managementa.

Cilj dela je pokazati obstoj konfigurativnosti v Mintzbergovi šoli strateškega managementa. Prepoznavna konfigurativnosti v Mintzbergovi raziskovalni metodi vzpostavi celovit opis Mintzbergove šole strateškega managementa. Konfigurativnost ni lastnost raziskovalne metode vseh pripadnikov konfiguracijske šole strateškega managementa. Zato je za Mintzberga koristno, da poimenuje šolo strateškega managementa, kamor uvršča sebe, konfiguracijska šola strateškega managementa, in pravilno, da ne določi konfigurativnosti kot splošne lastnosti konfiguracijske šole strateškega managementa. Delo razvija cilj z dokazovanjem hipoteze 8.

Hipoteza 8: Model Mintzbergovega raziskovalnega procesa je: oblikovanje modela in prepoznavna konceptov (1), konfiguiranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3).

Podpoglavje Konfigurativnost: tretji in neprepoznani element Mintzbergove raziskovalne metode analizira proces Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Analiza Mintzbergovega raziskovalnega procesa prepoznavna model Mintzbergovega raziskovalnega procesa, ki izpostavlja pomen konfigurativnost v Mintzbergovem raziskovalnem procesu. Prepoznavna konfigurativnosti kot bistvene lastnosti Mintzbergovega raziskovalnega procesa dokazuje obstoj konfigurativnosti kot bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode. Analiza dokazuje model Mintzbergovega raziskovalnega procesa z enostavno analizo strukture Mintzbergovih del v pomembnem delu Mintzbergovega modela strateškega managementa.

3.2 Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode

Poglavje dokazuje, da je zaokroževanje značilno za vsako področje dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) (**hipoteza 6**). Metoda dokazovanja je sistemska analiza modelov področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Poglavje hipotezo potrjuje.

Mintzberg samoprepoznava svojo šolo kot konfiguracijsko šolo strateškega managementa, za katero so značilna integrativnost in zaokroževanje (angl. integrate, lump) (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Konfigurativnost je razlikovalna lastnost Mintzbergove šole strateškega managementa, katere bistveni razlikovalni lastnosti sta integrativnost in zaokroževanje. Dilema je, ali je konfigurativnost vsota integrativnosti in zaokroževanja, oziroma ali so konfigurativnost, zaokroževanje in integrativnost enakovredne razlikovalne lastnosti konfiguracijske šole strateškega managementa. Mintzberg na specifičen način oblikuje modele (glej naprej analizo konfigurativnosti), znotraj katerih integrira obstoječa spoznanja do določene stopnje (zaokroževanja). Zato prepoznavam konfigurativnost, integrativnost in zaokroževanje za enakovredne razlikovalne elemente. Ker predstavljajo konfigurativnost, integrativnost, zaokroževanje celoto, tvorijo tudi bistvene sestavine Mintzbergove raziskovalne metode.

Podpoglavje Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode prepozna obstoj zaokroževanja kot stalnega vzorca v Mintzbergovem razvijanju njegovega dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Obstoj zaokroževanja kaže v nadaljevanju predstavljena analiza obstoja nepovezanosti posameznih elementov znotraj vsakega področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Tako podpoglavje Zaokroževanje: prvi element Mintzbergove raziskovalne metode potrjuje Mintzbergovo samooceno konfiguracijske šole in hipotezo 6.

Nepopolna povezanost elementov posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je pričakovana lastnost v primeru metode raziskovanja s samoprepoznanim poudarjanjem zaokroževanja (poleg integracije) (angl. integrate, lump) (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Nepovezanost elementov posameznih področij je posledica časovnega razvijanja področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) v času.

Nadgradnja spoznanj in vključitev novih spoznanj v analizo področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je vplivala samo na nadaljnjo vsebino in obliko dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Oblika razvoja znotraj posameznega področja dokazanega modela (Mintzberg, 1977, str. 96) je povezana z zaokroževanjem.

Mintzberg vzpostavi povezavo vseh spoznanj z operacijo zaokroževanja (angl. lump): nova spoznanja upošteva v vseh nadaljnjih analizah, prepušča pa uporabniku vzpostavitev integracije predhodnih spoznanj z naknadnimi, kjer tega ni sam izpostavil.

Zaokroževanje obstoji v vsakem področju dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96): analizi narave managerjevega dela, analizi organizacijske strukture, analizi organizacijske moči, analizi procesa strateških odločitev in analizi oblikovanja organizacijske strategije. Analiza obstoja v vsakem posameznem področju dokazanega modela (Mintzberg, 1977, str. 96) je predstavljena v nadaljevanju.

1. Analiza narave managerjevega dela

Za analizo narave managerjevega dela je značilna nepovezanost elementov začetnega modela narave managerjevega dela (Mintzberg, 1973a) z elementi zaokroženega modela narave managerjevega dela (Mintzberg, 1994b). Nepovezanost je posledica Mintzbergove raziskovalne metode.

Knjiga *Narava managerjevega dela* (Mintzberg, 1973a) prepoznava deset vlog managerjev: zastopnik (angl. figurehead), diplomat (angl. liaison), vodja, spremljevalec, razširjevalec, govornik, podjetnik, reševalec (angl. disturbance handler), razporejevalec (angl. resource allocator) in pogajalec. Model je izoblikoval na osnovi analitičnega in empiričnega opazovanja dela managerjev.

V nadaljnji analizi (Mintzberg, 1994b) področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1994b) je spremenil analitični model opazovanja, s čimer je spremenil pomen formalne avtoritete v modelu in spremenil linearno hierarhičnost vlog managerja v zaokroženost vlog managerja. V slednjem modelu je prepoznal šest vlog managerja: komuniciranje in kontroliranje (znotraj enote), komuniciranje (zunaj enote), vodenje (znotraj enote), povezovanje (zunaj enote), delovanje (znotraj enote) in dogovarjanje (zunaj enote).

Modela analize managerjevega dela v knjigi *Narava managerjevega dela* (Mintzberg, 1973a) in članku *Zaokrožitev managerjevega dela* (Mintzberg, 1994b) sta različna. Mintzberg pri izpeljavi modela šestih managerskih vlog zaokroženega modela managerjevega dela (Mintzberg, 1994b) ni izhajal iz modela desetih vlog managerja (Mintzberg, 1973a), niti ni po izpeljavi modela šestih vlog (Mintzberg, 1994b) enovito razvijal nova spoznanja s predhodnimi empiričnimi spoznanji modela desetih vlog managerja (Mintzberg, 1973a)

Model desetih managerskih vlog (Mintzberg, 1973a) in model šestih managerskih vlog (Mintzberg, 1994b) sta samostojni zaokroženih vsebini, ki ju Mintzberg ni analitično povezal v enovito vsebino. Tako predstavlja njun odnos primer pojavnosti zaokroževanja v področju analize narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

2. Analiza organizacijske strukture

Za analizo organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je značilna nepovezanost teorije petih organizacijskih konfiguracij (Mintzberg, 1979a) in teorije štirih pristopov k managementu v 'organigramu' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a) in teorije šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1983). Nepovezanost je posledica Mintzbergove raziskovalne metode.

V knjigi *Strukturiranje organizacij: sinteza raziskovanj* je Mintzberg razvil teorijo petih organizacijskih konfiguracij (preprosta struktura, mehanska birokracija, strokovna birokracija, diverzificirana/divizijska struktura in adhoc-kracija). Teorija temelji na teoriji petih organizacijskih delov: strateški vrh, tehnično osebje, srednji management, podporno osebje in izvedbeno jedro.

V nadaljnji analizi organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je razširil teorijo organizacijskih delov na šest delov: v organizaciji je prepoznal ideologijo kot šesti element. Pri izpeljavi teorije šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1983) ni izhajal iz teorije petih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a), niti ni po izpeljavi teorije šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1983) enovito integriral obeh teorij v nadaljnji analizi organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Tako predstavlja njun odnos primer pojavnosti zaokroževanja v področju analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Teorija štirih pristopov k managementu v 'organigramu' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a) predstavlja nadaljnji razvoj Mintzbergove analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) po prepoznavi teorije petih in šestih organizacijskih konfiguracij. Teorija štirih pristopov k managementu v 'organigramu' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a) prepozna niz, ki izpostavlja razporejanje resursov, niz, ki izpostavlja nadzorovanje členov verige, os, ki izpostavlja koordinacijo in mrežo, ki izpostavlja poživitev (angl. energize). Niz predstavlja organizacijo, kot jo je prepoznaval v teoriji petih organizacijskih konfiguracij (Mintzberg, 1979a). Ker ni izpeljal preostalih treh oblik 'organigrafa' iz prepoznanih koordinacijskih mehanizmov in organizacijskih tokov (Mintzberg, 1979a), niti ni po izpeljavi štirih pristopov k managementu v 'organigrafu' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a) povezal le-te s temeljnimi spoznanji teorije petih/šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a, 1983), predstavlja odnos med teorijo štirih pristopov k managementu v 'organigrafu' in teorijo

petih/šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a, 1983) nadaljnji primer odnosa zaokroževanja v področju analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

3. Analiza organizacijske moči

Za analizo organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je značilna nepovezanost razvoja podjetja znotraj teorije o šestih naravnih konfiguracijah organizacijske moči (Mintzberg, 1983) in teorije sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991). Teorijo sedmih sil (Mintzberg, 1991) sem v poglavju Vsebini Mintzbergovega modela strateškega managementa predstavil znotraj analize organizacijske strukture Mintzbergovega modela strateškega managementa zaradi večje možnosti linearne predstavitve razvoja. Nepovezanost je posledica Mintzbergove raziskovalne metode.

Analizo šestih naravnih konfiguracij organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je Mintzberg razvil na osnovi analize matrike konfiguracij moči notranjih koordinacijskih mehanizmov in struktur moči zunanjih interesnih skupin. Pet možnih struktur moči med konkurenčnimi koordinacijskimi mehanizmi notranjih interesnih skupin/notranjih organizacijskih delov predstavljajo neposredni nadzor (prevlada neposredni nadzor sistema avtoritete), birokratska konfiguracija (prevlada birokratski nadzor sistema avtoritete), ideološka konfiguracija (prevlada sistem ideologije), strokovna konfiguracija (prevlada sistem strokovnosti) in politična konfiguracija (prevlada sistem politike) (Mintzberg, 1983, str. 234). Mintzberg prepozna tri konfiguracije struktur moči zunanjih interesnih skupin: prevladana konfiguracija, pasivna konfiguracija in razdeljena konfiguracija (Mintzberg, 1983, str. 97). Z analizo je prepoznal šest naravnih kombinacij zunanjih in notranjih struktur moči: instrument, zaprt sistem, avtokracija, misijon, meritokracija in politična arena (Mintzberg, 1983, str. 307).

V analizi organizacijske moči je prepoznal šesti organizacijski del, ideologijo (Mintzberg, 1983, str. 29). Na osnovi petih konkurenčnih notranjih koordinacijskih mehanizmov in treh oblik konfiguracij zunanjih interesnih skupin je izpeljal šest konfiguracij moči. Šele po izpeljavi posameznih konfiguracij organizacijske moči je lahko le-te analiziral po posameznih organizacijskih delih. S tem analiza organizacijske moči (Mintzberg, 1983) odstopa od tipične oblike konfiguriranja kontekstov (glej nadaljevanje). Mintzberg tipično oblikuje svoje konfiguracije na osnovi teorije organizacijskih delov podjetja.

Mintzberg je prepoznal povezavo med organizacijskimi deli (Mintzberg, 1983, 29) in konfiguracijami organizacijskih moči (česar ni izpeljal v Mintzberg, 1983) z izpeljavo teorije sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) kot popravljen obliko strukture sil in s tem razmerij moči med posameznimi deli podjetja. Ker teorije sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) ni izpeljal niti iz teorije petih organizacijskih konfiguracij (Mintzberg, 1979) (ker ni izpeljal povezave med teorijo petih organizacijskih konfiguracij in teorijo šestih organizacijskih

delov podjetja) niti iz šestih konfiguracij organizacijske moči (Mintzberg, 1983) (razen v tem, da upošteva obstoj šestih organizacijskih delov), niti ni kasneje pojasnil odnosa teorije sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) do teorije petih organizacijskih konfiguracij (Mintzberg, 1979) ali do šestih konfiguracij organizacijske moči (Mintzberg, 1983), je umestitev teorije sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) v področju organizacijske moči še vedno primer zaokroževanja v področju analize organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

4. Analiza procesa strateških odločitev

Za analizo procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je značilna nepopolna povezanost elementov teorije procesa nestrukturiranih strateških odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a) in teorije treh pristopov (Mintzberg, Westley, 2001) in petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001) procesa strateških odločitev. Nepovezanost je posledica Mintzbergove raziskovalne metode.

Model kontinuuma strateških odločitvenih procesov (Langley et al., 1995) je povsem povezal z modelom nestrukturiranih strateških odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a). Model procesa strateških nestrukturiranih odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a) je Mintzbergova prva analiza procesa strateških odločitev. Nato je analiziral racionalnost procesa strateških odločitev (Mintzberg, 1979), kar mu je nadalje omogočilo prepoznavo niza petih odločitvenih procesov znotraj kontinuuma odločitvenih procesov: anarhični, prepleten, uvidni, kongruenčni in zaporedni odločitveni proces. Integriranost obeh modelov (Mintzberg, Raishighani, 1976a; Mintzberg, 1979) ni posledica zaokroževanja.

Nadalje je Mintzberg razvil model treh pristopov k odločitvenemu procesu (Mintzberg, Westley, 2001) in model petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001). Trije pristopi k odločitvenemu procesu so: misliti, videti, delovati (Mintzberg, Westley, 2001, str. 91, 93). Pet miselnih okvirov je: reflektivni (managiranje sebe), analitični (managiranje organizacije), svetovljanski (managiranje okolja), sodelovalni (managiranje odnosov), delujoči (managiranje sprememb) (Gosling, Mintzberg, 2001, str. 55, 56).

Model treh pristopov k odločitvenemu procesu (Mintzberg, Westley, 2001) in model petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001) se bistveno razlikujeta od modela kontinuuma strateških odločitvenih procesov (Langley et al., 1995) in modela nestrukturiranih strateških odločitev (Mintzberg, Raishighani, 1976a). Ker pri izpeljavi modela treh pristopov k odločitvenemu procesu (Mintzberg, Westley, 2001) in modela petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001) Mintzberg ni izhajal iz preteklih modelov procesa strateških odločitev, niti ju ni kasneje povezal s preteklima modeloma oblikovanja strateške odločitve, sta modela treh pristopov (Mintzberg, Westley, 2001) in petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001) procesa strateških odločitev primer zaokroževanja v področju analize procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

5. *Analiza oblikovanja organizacijske strategije*

Za analizo oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je značilna nepovezanost Mintzbergove definicije organizacijske strategije (Mintzberg, 1978 in 1985b) in Mintzbergovih modelov organizacijskih sprememb (Mintzberg, Westley, 1992; Huy, Mintzberg, 2003). Nepovezanost je posledica Mintzbergove raziskovalne metode.

Mintzberg je najprej prepoznal strategijo kot vzorec v toku pomembnih odločitev v podjetju (Mintzberg, 1978), kar je kasneje razširil in spremenil v vzorec v toku pomembnih dejanj v podjetju (Mintzberg, 1985b). Mintzberg ni posebej analiziral spremembe definicije strategije iz vzorca v toku odločitev (Mintzberg, 1978) v vzorec v toku pomembnih dejanj (Mintzberg, 1985b), kar je prvi primer zaokroževanja v področju analize oblikovanja organizacijske strategije.

Mintzberg je najprej razvil model organizacijske spremembe (1) (Mintzberg, Westley, 1992), ki temelji na prepoznavanju več nivojev spremembe: koncentrični cikli, obrobni cikli, tangencialni cikli in spirale (Mintzberg, Westley, 1992, str.45). Na osnovi tega je prepoznal tri oblike sprememb organizacij: enklave, kloniranje in izkoreninjanje (Mintzberg, Westley, 1992, str. 53).

Mintzberg je nadalje izoblikoval model organizacijske spremembe (2) na osnovi razlikovanja načina sprememb v podjetju (Huy, Mintzberg, 2003). Spremembe v podjetju so: dramatična sprememba s strateško revolucijo, sistematična sprememba z reformo in organska sprememba z oživitvijo podjetja (Huy, Mintzberg, 2003, str. 80).

Modela organizacijske spremembe na osnovi nivojev sprememb (1) (Mintzberg, Westley, 1992) in na osnovi vrste sprememb (2) (Huy, Mintzberg, 2003) sta ločeno izpeljana modela na osnovi osnovnega spoznanja o strategiji. Ker Mintzberg po izpeljavi modela organizacijske spremembe na osnovi vrste sprememb (2) (Huy, Mintzberg, 2003) ni pojasnil odnosa le-tega do modela organizacijske spremembe na osnovi prepoznave nivojev sprememb (1), je odnos med modeloma organizacijske spremembe ((Huy, Mintzberg, 2003), (Mintzberg, Westley, 1992)) drugi primer zaokroževanja v področju analize oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

3.3 Integrativnost: drugi element Mintzbergove raziskovalne metode

Poglavje dokazuje, da je integrativnost bistvena značilnost Mintzbergovega raziskovalnega procesa (**hipoteza 7**). Metoda dokazovanja je analiza pojavnosti integrativnosti v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Analiza je ločena za pozitivne in normativne teorije. Poglavje potrjuje hipotezo 7.

Integrativnost je tretji element Mintzbergove raziskovalne metode. Mintzberg opredeljuje svojo šolo kot konfiguracijsko (angl. configuration) šolo strateškega managementa. Temeljna disciplina konfiguracijske šole strateškega managementa je zgodovinski pristop z integriranjem in zaokroževanjem (angl. integrate, lump) (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24).

Integriranje v Mintzbergovi raziskovalni metodi predstavlja vključevanje tujih spoznanj v dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Mintzberg vključuje tuja opazovanja kot dokazilo v dopolnitev lastnih opazovanj. Mintzberg sicer praviloma sam razvija trditve vsakega področja raziskovanja.

Integrativnost kot načelo združevanja lastnih in tujih spoznanj in opazovanj učinkuje različno pri pozitivnih in normativnih teorijah. Različnost učinkovanja je posledica različne narave integriranja pozitivnih in normativnih teorij. Analiza narave integriranja pozitivnih in normativnih teorij je razvita v nadaljevanju.

3.3.1 Integracija pozitivnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa

Dokazovana metoda Mintzbergovega raziskovalnega procesa je bila predstavljena kot splošna oblika Mintzbergovega raziskovalnega procesa. S to analizo natančneje opredeljujem njeno področje: Dokazovana metoda Mintzbergovega raziskovalnega procesa je Mintzbergov raziskovalni proces pri analizi pozitivnih teorij strateškega managementa. Dosedanja posplošena predstavitev je posledice količinske prevlade pozitivnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa in (v nadaljevanju predstavljene) narave Mintzbergovega integriranja normativnih teorij strateškega managementa.

Dokazovana metoda Mintzbergovega raziskovalnega procesa vključuje naslednje faze: oblikovanje modela in prepoznavo konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3). Tuja spoznanja in tuja opazovanja so vključena v oblikovanje modela in prepoznavo konceptov in analizo posameznih konfiguracij. Oblikovanje modela in prepoznavo konceptov izoblikuje model in prepozna koncepte na podlagi lastnih in tujih

opazovanj. Analiza posameznih konfiguracij združi posamična Mintzbergova lastna in tuja opazovanja in spoznanja na osnovi izoblikovanega modela konfiguracij. To je dvojna vsebina integrativnosti Mintzbergove raziskovalne metode.

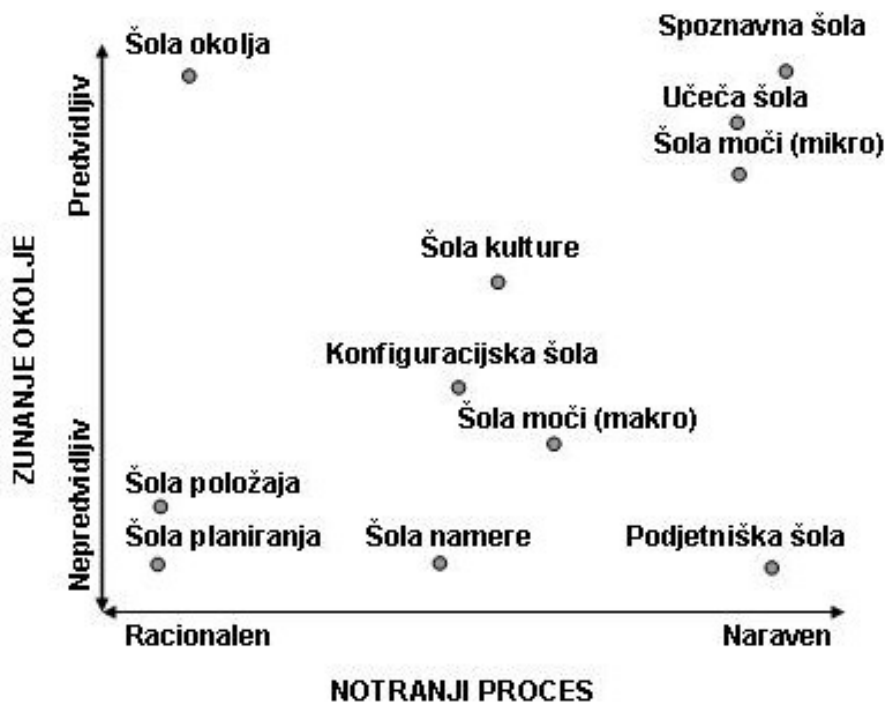
Integracijo obstoječih pozitivnih teorij podrobneje dokazujem s primerom. Primer je integriranje pozitivnih teorij strateškega managementa v Mintzbergovi analizi šol strateškega managementa (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998).

Integrativnost Mintzbergovega modela šol strateškega managementa

Integracijo obstoječih pozitivnih teorij podrobneje dokazujem s primerom. Primer je integriranje pozitivnih teorij strateškega managementa v Mintzbergovi analizi šol strateškega managementa.

Mintzberg prepozna deset šol strateškega managementa (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Vsaki izmed šol strateškega managementa pripisuje lasten odnos do notranjega strateškega procesa in do zunanjega okolja. Matriko odnosov prikazuje Slika 35.

Slika 35: Mintzbergov model šol strateškega managementa (vidik A)



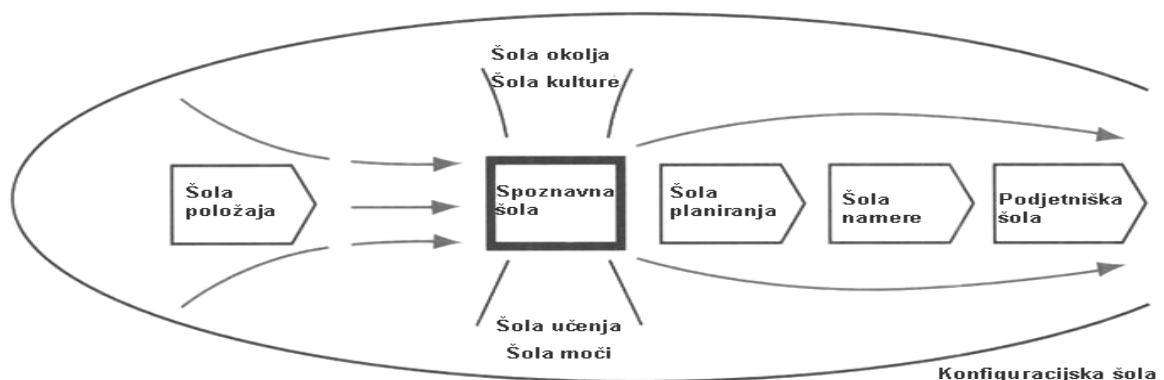
A - ŠOLE KOT VRSTE STRATEŠKIH PROCESOV

Vir: Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 27.

Mintzbergov model šol strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b) je arbitraren, če se ga opazuje kot model šol, ki predstavljajo različne vrste strateških procesov. Toda če se vsako šolo Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b) opazuje kot poseben pogled na področje oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), prepozna pristranskosti vsake posamezne šole pokaže Mintzbergovo sistematičnost pri razvijanju modela šol strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b). Mintzberg (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 27) izpostavi kot hipotezo definicijo šol strateškega managementa (Slika 36) kot posebni pogled na področje oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 27), a jo nepogojno predstavlja v ločeni analizi (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 371-373). Hipoteza (Slika 36) je skladna z njegovo metodo integrativnosti (angl. integrate, lump).

Upoštevanje Mintzbergovega modela šol strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b) kot integracije obstoječih šol odstrani vtis arbitrarnosti oblikovanja modela šol (ki ga izpostavlja Slika 35) in pokaže sistematičnost Mintzbergove raziskovalne metode. Mintzberg je pri analizi oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) izoblikoval model organizacijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 28). Uporaba modela oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 28) za osnovo analize šol strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b) pokaže sistematičnosti Mintzbergove raziskovalne metode. Profili šol Mintzbergovega modela šol strateškega managementa (Mintzberg, 1994, str. 28) se ne prekrivajo in skupaj celovito pokrivajo celotno področje modela oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 28). Slika 36 prikazuje odnos šol strateškega managementa (Mintzberg, 1994, str. 28) do modela oblikovanja organizacijske strategije (Mintzberg, Lampel, 1999b).

Slika 36: Mintzbergov model šol strateškega managementa (vidik B)



B - ŠOLE KOT FAZE STRATEŠKEGA PROCESA

Vir: Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 28.

3.3.2 Integracija normativnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa

Normativnih teorij ni mogoče povezati znotraj konfigurativne raziskovalne metode. Normativne teorije so si med sabo: ali v odnosu podrejanja ali konkurenčnosti/izključnosti. Zato je Mintzberg pri povezovanju normativnih teorij uporabil načelo 'če je primerno, uporabi' (angl. 'if the shoe fits ...') (Mintzberg, 1983, str. 646-663).

Mintzbergovo integriranje normativnih teorij je pozitivno s temeljnim sporočilom 'vse ima svoj trenutek' (angl. to everything there is a season) (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). V ekstremu vodi konfiguracijska šola v degeneracijo (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 28).

Integracijo normativnih teorij v Mintzbergovem modelu strateškega managementa dokazujem s primerom. Primer je integriranje normativnih teorij o nadzoru nad podjetjem kot delom analize organizacijske moči Mintzbergovega modela strateškega managementa.

'V zasebnem sektorju se je ekonomska moč zelo skoncentrirala'. 'Ekonomska moč zasebnega sektorja, na splošno in posebej še velikih podjetij, ima pomembne družbene posledice'. 'Pričakovanja javnosti o ekonomskih in družbenih posledicah so se dvignila'. 'Uprava (angl. administrators') tipično obvladuje ogromna podjetja, kljub odsotnosti legitimne osnove njihove organizacijske moči'. Zato je Mintzberg analiziral sile nadzora in prepoznal osem položajev (Nacionaliziraj!, Demokratiziraj!, Reguliraj!, Pritiskaj!, Zaupaj!, Ignoriraj!, Spodbujaj! in Obnovi!). Ti predstavljajo kontinuum položajev, ki jih je razvrstil na podkvi (glej Sliko 14) (Mintzberg, 1983, str. 520-530). To je oblika integracije možnih normativnih teorij o nadzoru nad podjetjem kot delom analize organizacijske moči v Mintzbergovem modelu strateškega managementa.

3.4 Konfigurativnost: tretji in neprepoznani element Mintzbergove raziskovalne metode

Poglavje dokazuje, da je konfigurativnost neprepoznana bistvena sestavina Mintzbergove raziskovalne metode. Metoda dokazovanja je razvijanje modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa s konfigurativnostjo kot bistveno lastnostjo. Dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa je: oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3) (**hipoteza 8**). Poglavje prepoznavanje obstoj dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in v Mintzbergovem modelu strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Poglavje hipotezo 8 potrjuje.

3.4.1 Konfigurativnost v Mintzbergovem raziskovalnem procesu

Mintzberg imenuje svojo šolo strateškega managementa konfiguracijska šola (Mintzberg, Lampel, 1999b). Mintzberg prepoznavanje integrativnost in zaokroževanje kot bistveni samoprepoznani razlikovalni lastnosti konfiguracijske šole strateškega managementa (Mintzberg, Lampel, 1999b, str. 24). Članov konfiguracijske šole strateškega managementa je več. Člani razvijajo lastne načine integriranja in zaokroževanja.

Mintzberg je razvil svojo metodo integriranja in zaokroževanja. Razlikovalno lastnost Mintzbergove metode integriranja in zaokroževanja poimenujem konfigurativnost po Mintzbergovem imenovanju svoje šole strateškega managementa konfiguracijska šola strateškega managementa.

Integrativnost in zaokroževanje necelovito označujeta raziskovalno metodo. Konfigurativnost, integrativnost in zaokroževanje celovito označujejo raziskovalno metodo. Konfigurativnost ni vsota zaokroževanja in integriranja.

Konfiguriranje opisuje Mintzbergov način integriranja in zaokroževanja. Konfiguriranje predstavlja Mintzbergu lasten način oblikovanja podlage integriranja. Zaokroževanje predstavlja mejo, do katere navzven poveže spoznanja v modelu. Podrobnejša analiza konfigurativnosti Mintzbergovega modela strateškega managementa sledi v nadaljevanju.

Mintzberg je za oblikovanje svojih del razvil lastno raziskovalno metodo. Vsebina raziskovalne metode so sledeči koraki: oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij (3). Vsebina posameznega koraka je predstavljena v nadaljevanju.

1. Oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov

Mintzberg v prvi fazi prepoznavanja temeljne koncepte, ki definirajo opazovano področje Mintzbergovega modela strateškega managementa. Prepoznavanje vsebinskih povezav med temeljnimi koncepti opazovanega področja Mintzbergovega modela strateškega managementa mu omogoča izoblikovati model analize opazovanega področja. Pri prepoznavi temeljnih konceptov opazovanega področja določene koncepte razvije sam, določene prevzame. Integracijo lastnih in prevzetih spoznanj, predhodnih in novih spoznanj izvede do določene stopnje zaokroževanja.

2. Konfiguriranje kontekstov

Koncepti so v modelu povezani večdimenzionalno. To je zelo težko predstaviti linearno. Zato Mintzberg izvede operacijo 'konfigurativnosti', kjer izloči posamezno najprimernejšo/najpomembnejšo dimenzijo in prepozna njene parametre. Posameznemu stanju parametra Mintzberg pripiše temeljno razlikovalno lastnost posamezne konfiguracije. S tem je Mintzberg konfiguriral kontekste oziroma definiral konfiguracije opazovanega področja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

3. Analiza posameznih konfiguracij

Mintzberg v tretjem koraku zaporedno analizira vsako konfiguracijo/kontekst opazovanega modela strateškega managementa. V vsaki konfiguraciji nadalje razvija preostale koncepte, ki niso temeljna razlikovalna lastnost konfiguracije. Analiza vsebine preostalih konceptov je ali rezultat lastnega razvoja ali integracija prevzetih spoznanj (ali oboje). V tej analizi do določene stopnje zaokroževanja integrira predhodna in na novo razvita spoznanja.

3.4.2 Konfigurativnost v Mintzbergovem modelu strateškega managementa

Dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa (oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2) in analiza posameznih konfiguracij(3)) je mogoče dokazovati z enostavno analizo dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in z enostavno analizo Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Enostavna analiza vključuje prepoznavo obstoja konfigurativnosti na osnovi analize zunanje strukture posameznega temeljnega Mintzbergovega knjižnega dela področja Mintzbergovega modela strateškega managementa. Analiza obstoja dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa v njegovih temeljnih člankih področja presega enostavno analizo.

Enostavna analiza omogoča prepoznavo Mintzbergovega sledenja dokazanemu modelu Mintzbergovega raziskovalnega procesa v pomembnem delu dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Enostavna analiza prepozna dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa za področje analize organizacijske strukture in področje analize organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Analiza področja procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je izločena zaradi neobstoja primerne temeljnega knjižnega dela. Enostavna analiza področja narave managerjevega dela in področja oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) zavrača dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

Enostavna analiza potrjuje dokazovani model Mintzbergovega raziskovalnega procesa v Mintzbergovem modelu strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Prepoznava dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa v Mintzbergovem modelu strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) in pomembnem številu področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) potrjuje obstoj konfigurativnosti in dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa v Mintzbergovem modelu strateškega managementa.

Enostavna analiza dokazanega Mintzbergova modela strateškega managementa

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vključuje pet področij: analiza področja narave managerjevega dela, analiza področja organizacijske strukture, analiza področja organizacijske moči, analiza področja procesa strateških odločitev in analiza področja oblikovanja organizacijske strategije. Enostavna analiza področij je predstavljena v nadaljevanju.

Temeljno knjižno delo področja narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), knjiga *Narava managerjevega dela* (Mintzberg, 1973a), ne sledi konfiguracijski raziskovalni metodi. V knjigi je deset managerskih vlog prepoznal za nazaj na osnovi empiričnega opazovanja in jih ni analitično izpeljal.

Prvo temeljno knjižno delo področja oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), *Vzpon in padec strateškega planiranja* (Mintzberg, 1994c), ne temelji na dokazovani metodi Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Tudi drugo temeljno knjižno delo področja

oblikovanja organizacijske strategije, Strateški safari (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), ne temelji na dokazovani metodi Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

Knjiga Strukturiranje organizacij: sinteza raziskovanj (Mintzberg, 1979a), temeljno knjižno delo področja analize organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), sledi v celoti strukturi dokazanega Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Struktura knjige (Mintzberg, 1979a) je:

1. Oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov: str. 1-298,
2. Konfiguriranje kontekstov: str. 299-304,
3. Analiza posameznih konfiguracij: str. 305-480.

Knjiga Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983), temeljno knjižno delo področja analize organizacijske moči podjetja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), sledi strukturi dokazanega Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Struktura knjige (Mintzberg, 1983) je:

1. Oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov: str. 1-290 in 519-663,
2. Konfiguriranje kontekstov: str. 291-319,
3. Analiza posameznih konfiguracij: str. 320-517.

Analiza organizacijske moči podjetja (Mintzberg, 1983) sledi linearnosti dokazovane metode Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Najprej oblikuje model in prepozna koncepte (str. 1-290). Nato konfigurira kontekste (str. 291-319). Nato analizira posamezne konfiguracije (str. 320-517). Od linearnosti odstopa z razširjenim sklepom, normativno analizo pozitivno analiziranih konfiguracij (str. 519-663). Ti sklepi predstavljajo znotraj linearnega modela izoblikovanje novih konceptov in začetek novega linearnega cikla dokazovane metode Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Model dokazovane metode Mintzbergovega raziskovalnega procesa ne vključuje tega koraka kot četrte faze, Mintzberg večino sklepov vključi že v začetno oblikovanje modela in prepoznavo koncepta in zato njena pojavnost ni pogosta, in model predstavlja le en cikel raziskovalnega procesa.

Enostavna analiza Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Enostavna analiza omogoča prepoznavo dokazovane metode Mintzbergovega raziskovalnega procesa tudi za zbirni model Mintzbergovega strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Dokazovanje je predstavljeno v nadaljevanju.

Mintzbergov model strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) sledi strukturi dokazanega Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Struktura knjige (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je:

1. Oblikovanje modela in prepoznavna konceptov: str. 1-330 in 359-576,
2. Konfiguriranje kontekstov: str. XV, 331-358 in 603-606,
3. Analiza posameznih konfiguracij: str. 577-602 in 607-1004.

Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) nečitno sledi dokazovani linearni Mintzbergovi metodi raziskovalnega procesa. Vzrok je v zbirni naravi modela. Ker knjiga pokriva vsa področja Mintzbergovega strateškega managementa, je oblikovana znotraj dvojnosti koncepti-konteksti. V prvem delu (prvi dve poglavji, polovica spisov knjige;) razvija koncepte, ki jih kasneje v drugem delu analizira po kontekstih (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999: tretje poglavje knjige, polovica spisov, str. 1-602). Ker so konteksti tudi koncepti, uvaja oblikovanje kontekstov že med razvijanjem konceptov (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. XV, 331-358) in nato v uvodu v analizo vsebine kontekstov (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. 603-606). Slednje je tudi pričakovano mesto po modelu dokazovane Mintzbergove raziskovalne metode. Iz enakega razloga tudi analizira posamezne konfiguracije na dve mestih: najprej jih predstavi po prvem oblikovanju kontekstov (str. 577-602), nato pa še enkrat pri konfiguriranju kontekstov na pričakovanem mestu glede na dokazovano metodo Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Konfigurativnost Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je podrobneje predstavljena kasneje.

4 PRILOŽNOST ZA RAZVOJ MINTZBERGOVEGA MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

4.1 Uvod

Cilja poglavja Raziskovalna metoda poglavja Priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa sta: analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa in razvijanje kontekstov kot priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces. Raziskovalni metodi ciljev sta predstavljeni v nadaljevanju.

Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa

Cilj podpoglavja Konfiguriranje kontekstov kot možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa je izpostavitve razumevanja Mintzbergove analize organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) kot priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa: dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Analiza organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je izpostavila neobičajnost razvijanja področja organizacijske moči v primerjavi z ostalimi področji. Neobičajnost analize organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa Mintzberg, 1977, str. 96) ni v metodi, temveč v številu poskusov integriranja spoznanj področja.

Pregledno delo analize organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je knjiga Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983). Kot Mintzbergovo zgodnejše delo področja lahko vključuje le vsa njegova dotedanja spoznanja področja. Ker ne vključuje dinamike Mintzbergovih kasnejših spoznanj, je element zaokroževanja nizko prisoten. Konfigurativnost in integrativnost je dosledno uveljavljal, tako v oblikovanju konfiguracij notranjega okolja kot konfiguracij zunanjega okolja. Tako je Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983) primer zelo dosledne uporabe konfigurativnosti in integrativnosti in nizkega zaokroževanja v raziskovalni metodi.

Knjiga Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983) je primer analize področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) ob dosledni uporabi integrativnosti in konfigurativnosti in ob nizki prisotnosti zaokroževanja. Hkrati je področje analize organizacijske moči področje z zelo spreminjajočim konfiguriranjem. Analiza konfiguriranja kontekstov kot možnosti za razvoj v Mintzbergovem

modelu strateškega managementa ocenjuje primernost nadaljnega razvijanja Mintzbergovega modela strateškega managementa na osnovi razvijanja konfiguracij organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Analiza dokazuje opisani cilj z dokazovanjem hipoteze 3.

Hipoteza 3: Posebnost konfiguriranja organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) dokazuje možnost nadaljnega razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa na osnovi razvijanja konfiguracij organizacijske moči.

Analiza konfiguriranja kontekstov kot možnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa dokazuje hipotezo 3 v štirih podpoglavjih: Pomen teorije organizacijskih delov, Konfiguriranje kontekstov organizacijske strukture v Mintzbergovem modelu strateškega managementa, Konfiguriranje kontekstov organizacijske moči v Mintzbergovem modelu strateškega managementa in Konfiguriranje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces. Naslovi poglavij izražajo njihovo vsebino. Raziskovalna metoda podpoglavij je opisana v nadaljevanju.

Pomen teorije organizacijskih delov (prvo podpoglavje) analizira razvoj teorije organizacijskih delov v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Teorija organizacijskih delov je bistveno pomembna za analizo konfiguriranja kontekstov v Mintzbergovem strateškem managementu.

Konfiguriranje kontekstov organizacijske strukture v Mintzbergovem modelu strateškega managementa (drugo podpoglavje) analizira konfiguriranje organizacijske strukture z oblikovanjem zgodovinskega pregleda Mintzbergovega oblikovanja konfiguracij organizacijske strukture. Področje organizacijske strukture predstavlja Mintzbergovo prvo razvijanje kontekstov znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Konfiguriranje kontekstov organizacijske moči v Mintzbergovem modelu strateškega managementa (tretje podpoglavje) analizira zgodovinski razvoj konfiguriranja organizacijske moči in njegovo razmerje do konfiguriranja organizacijskih struktur znotraj dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Konfiguriranje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (četrto podpoglavje) analizira in izpostavlja primer preglednega modela Mintzbergovega strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) kot primer poskusa razvijanja konfiguriranja kontekstov (organizacijske moči) Mintzbergovega strateškega managementa. Analiza izpostavlja značilnost razvoja modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999), ki podpira nadaljnje razvijanje kontekstov Mintzbergovega strateškega managementa. Analiza izoblikuje sklep na osnovi opazovanja razvoja konfiguriranja kontekstov iz predhodnih analiz.

Poleg hipoteze 3 dokazuje analiza konfiguriranja kontekstov kot možnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa tudi hipotezo 4. Hipoteza 4 predstavlja posebno in že razvito možnost razvoja hipoteze 3. Dokazovanje hipoteze 4 je del četrtega podpoglavja, Konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces. Delo dokazuje obstoj možnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces z razvijanjem kontekstov modela z dokazovanjem hipoteze 4.

Hipoteza 4: Model Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) temelji na kontekstih Analize organizacijske strukture podjetja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Mintzberg je v modelu Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) definiral le en niz kontekstov za celoten model in ne povezane nize kontekstov različnih opazovanih področij Mintzbergovega modela strateškega managementa. Analiza konfiguracij kontekstov modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) pokaže, da jih je Mintzberg oblikoval le na osnovi modificiranih konfiguracij organizacijske strukture Mintzbergovega modela strateškega managementa.

Razvijanje kontekstov kot priložnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Cilj Razvijanja kontekstov kot priložnosti za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) vsebuje analizo posebne priložnosti razvijanja konfiguracij Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Knjiga Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) predstavlja stopnjo v razvoju Mintzbergovega modela strateškega managementa. Je Mintzbergov prvi poskus integrativne predstavitve spoznanj vseh področij Mintzbergovega modela strateškega managementa. Posebnost knjige Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je avtorstvo prispevkov in konfiguriranje kontekstov modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv).

Podpoglavje Konfiguriranje kontekstov kot možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces analizira konfiguriranje kontekstov modela. Cilj analize je dokazovanje hipoteze 5.

Hipoteza 5: Konfiguriranje kontekstov je možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) podrobneje predstavi dokaz obstoja konfigurativnosti iz podpoglavja Konfigurativnost: tretji in neprepoznani element Mintzbergove raziskovalne metode. Analiza konfigurativnosti v modelu Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) prepozna priložnost razvijanja razmerja med konfiguriranjem organizacijske moči in konfiguriranjem organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in konfiguracijami Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Prepoznana priložnost je: vključitev šestega organizacijskega dela (glej Mintzberg, 1983, str. 29), ideologije, v konfiguriranje enovitih kontekstov modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999), ali oblikovanje matričnega modela konfiguracij matrike petih/šestih notranjih organizacijskih delov in treh zunanjih organizacijskih položajev, ali razvijanje konfiguriranja tudi v odnosu do modela sedmih sil (Mintzberg, 1991).

4.2 Konfiguriranje kontekstov kot možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa

Posebnost konfiguriranja organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) potrjuje možnost nadaljnjega razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa na osnovi razvijanja konfiguracij organizacijske moči (**hipoteza 3**). Hipoteza se navezuje na dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in Mintzbergov model strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Metoda dokazovanja je analiza teorije organizacijskih delov v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96), na osnovi katere poglavje nato najprej analizira konfiguriranje kontekstov organizacijske strukture v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in konfiguriranje kontekstov organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

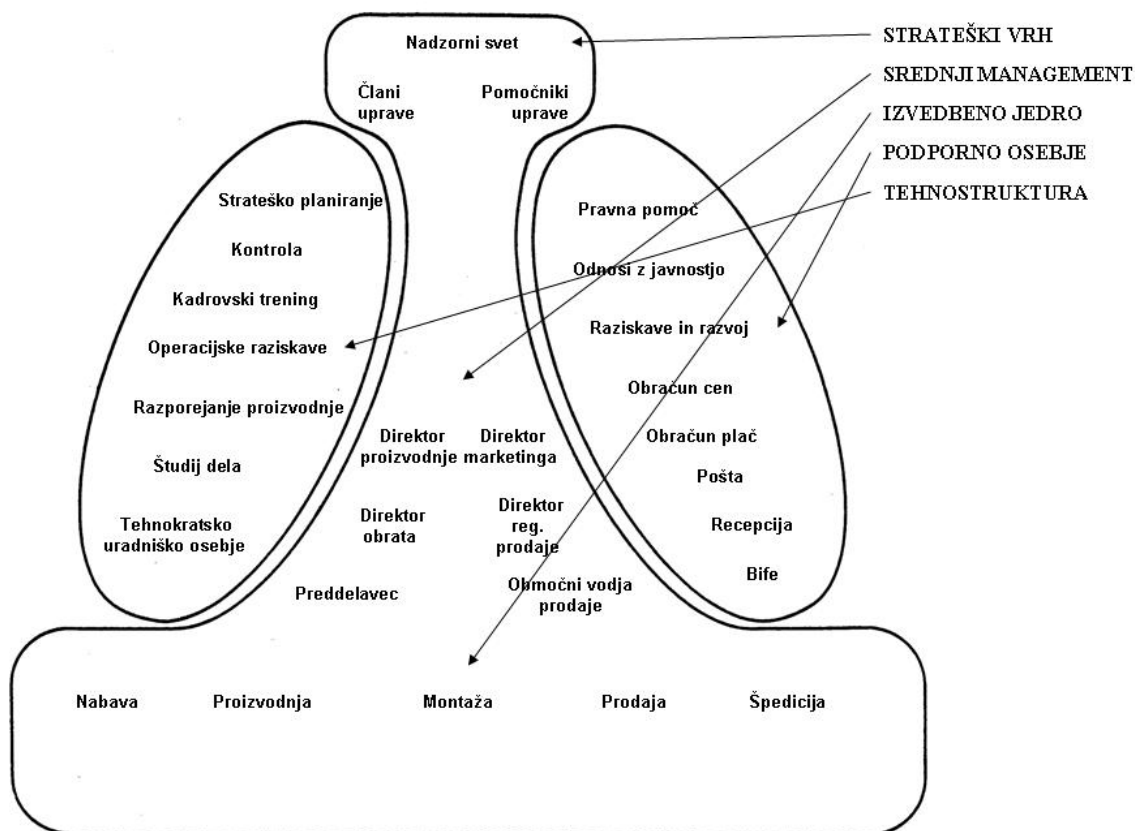
Poglavje nato posebej analizira konfiguriranje kontekstov v Mintzbergovem modelu strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Analiza konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateškega procesa (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je delno osamosvojena z lastno (pod)hipotezo (**hipotezo 4**), da model Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) temelji na kontekstih področja analize organizacijske strukture iz dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). To predstavlja posebno in že razvito možnost razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa. Osamosvojitve je posledica potrebe po definiranju preprostejše možnosti za nadaljnji razvoj, kot jo vzpostavlja možnost za nadaljnji razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa (hipoteza 3).

Poglavje potrjuje hipotezo 3 in hipotezo 4. Poglavje prepoznava pomen kontekstov organizacijske strukture tako v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) kot v Mintzbergovem modelu strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv), kar dokazuje možnost nadaljnjega razvoja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

4.2.1 Pomen teorije organizacijskih delov

Mintzberg je svojo prvo analizo organizacijskih delov razvil v knjigi Strukturiranje organizacij: sinteza raziskovanj (Mintzberg, 1979a, str. 18-34). V podjetju je prepoznal pet temeljnih organizacijskih delov: strateški vrh, tehnostрукuro, podporno osebje, srednji management in izvedbeno jedro. Strateški vrh sestavljajo predsednik in člani uprave in njihovo osebje. Tehnostrukturo sestavljajo oddelki za strateško planiranje, kontrolo, kadrovskega treninga, operacijske raziskave, razporejanje proizvodnje, študij dela in tehnično uradniško osebje. Podporno osebje sestavljajo oddelki za pravno pomoč, odnosi z javnostjo, raziskave in razvoj, obračun cen, obračun plač, recepcija, pošta, bife. Srednji management sestavljajo direktor proizvodnje, direktor prodaje, direktor obrata, regionalni direktor prodaje, predelavec, območni vodja prodaje. Izvedbeno jedro sestavljajo nabava, upravljalci strojev, montaža, prodaja, špedicija. Slika 25 grafično predstavlja odnos med posameznimi organizacijskimi deli. (Mintzberg, 1979a, str. 18-34)

Slika 25: Elementi petih osnovnih organizacijskih delov

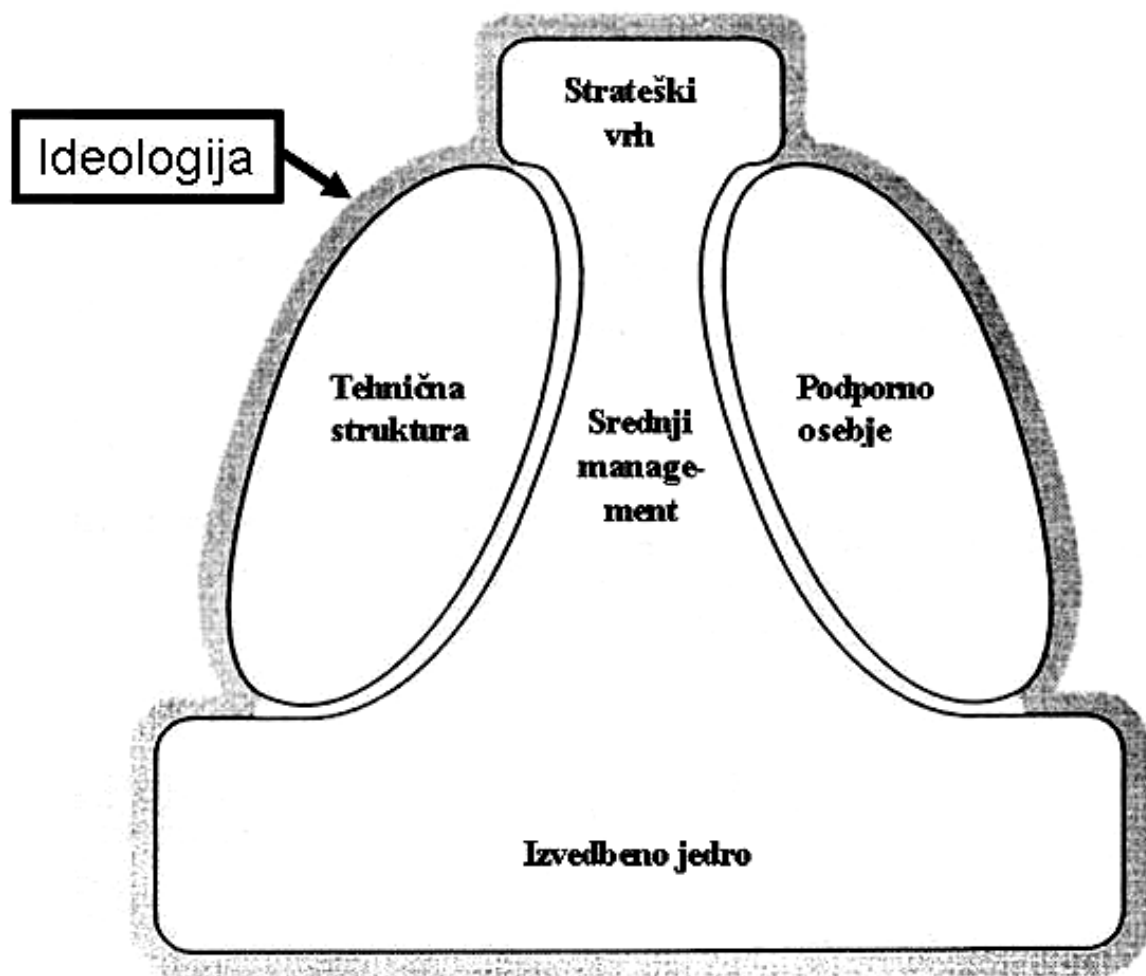


Vir: Mintzberg, 1979a, str. 33.

Analiza petih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a) je bila primerna pri začetni analizi organizacijske strukture Mintzbergovega modela strateškega managementa. Toda v analizi organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je razširil model petih osnovnih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a). Model petih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a) je v knjigi Moč v in okoli organizacij (Mintzberg, 1983) razširil v delu o notranjih organizacijskih delih podjetja. Model je sicer razširil tudi na sestavne dele zunanjega okolja organizacije podjetja.

V podjetju je Mintzberg začel prepoznavati šest in ne več le pet osnovnih organizacijskih delov (Mintzberg, 1983). V analizo notranjih organizacijskih delov je vključil ideologijo kot 'tehnično neživ del podjetja, ki v resnici kaže vse znake lastnega življenja...: niz prepričanj, ki jih delijo notranje interesne skupine in ki jih razlikuje od drugih organizacij' (Mintzberg, 1983, str. 29). Mintzberg ga grafično prikazuje kot halo okoli preostalih osnovnih notranjih organizacijskih delov podjetja. Razširjeno strukturo notranjih organizacijskih delov prikazuje Slika 26.

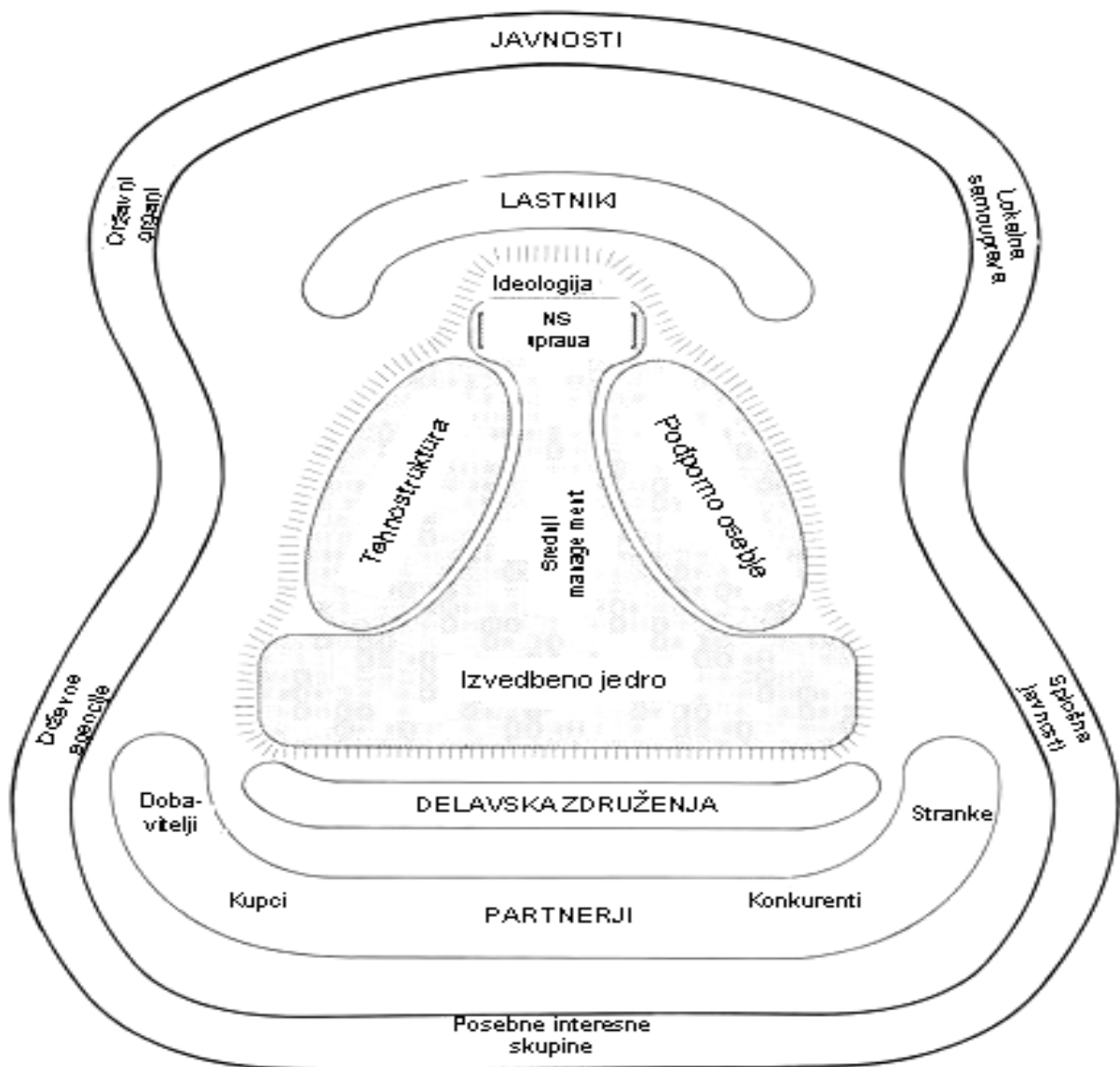
Slika 26: Šest osnovnih organizacijskih delov



Vir: Mintzberg, 1983, str. 29.

Poleg razširitve petih osnovnih organizacijskih delov na šest je moral Mintzberg pri analizi organizacijske moči (Mintzberg, 1983) razširiti analizo področja organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) tudi z vključitvijo zunanjega okolja organizacije podjetja v analizo. V zunanjem okolju organizacije podjetja je prepoznal pet skupin zunanjih interesnih skupin: lastnike, partnerje, delavska združenja, javnost in nadzorni svet. Lastniki imajo lastninsko pravico do gospodarske družbe. Partnerji so dobavitelji, trgovski partnerji, kupci, stranke, ki poleg ekonomske interesa uveljavljajo lasten interes. Delavska združenja predstavljajo sindikati in strokovna združenja. Splošno javnost sestavljajo splošne interesne skupine, posebne interesne skupine in država v vseh oblikah. Koalicija zunanjih interesnih skupin je predstavljena v Sliki 27. (Mintzberg, 1983, str. 27-28)

Slika 27: Koalicija zunanjih in notranjih interesnih skupin



Vir: Mintzberg, 1983, str. 29

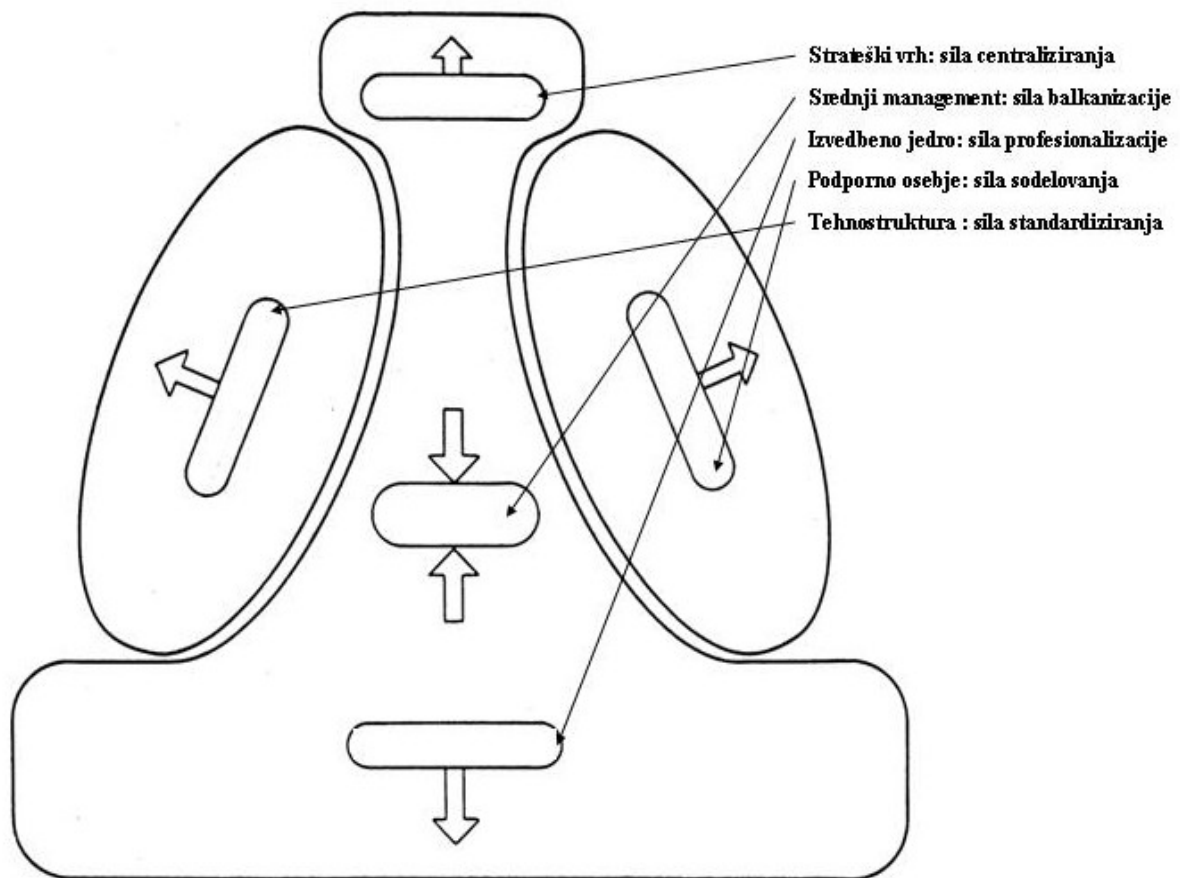
4.2.2 Konfiguriranje kontekstov organizacijske strukture v Mintzbergovem modelu strateškega managementa

Mintzberg je oblikoval kontekste analize organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a) na osnovi prepoznavne petih notranjih organizacijskih delov kot najpomembnejše dimenzije, kot najprimernejše dimenzije za oblikovanje konfiguracij organizacijskih struktur podjetja. Model organizacijskih delov je eno izmed temeljnih izhodišč modela analize organizacijske strukture. (Mintzberg, 1979a)

Osnovno obliko petih organizacijskih delov podjetja in silnice posameznih delov prikazuje Slika 25. Kot slika ni izbrana predstavitev modela sedmih sil (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1995, str. 347), ker vključuje tudi silnice politične in ideološke strukture, ki tu nista relevantni.

Model petih notranjih organizacijskih delov omogoča analizo konfiguracij organizacijske strukture. Model omogoča tudi slikovno analizo organizacijskih konfiguracij. Izhodišče za slikovno analizo predstavlja Slika 28, v kateri so vsi organizacijski deli predstavljeni kot enakovredni. V posameznih konfiguracijah organizacijskih deli niso enakovredni. Neenakovrednost je posledica prevlade sile centralizacije, balkanizacije, profesionalizacije, sodelovanja ali standardizacije. Prevlada posamezne sile predstavlja pet temeljnih konfiguracij organizacijske strukture, znotraj katerih Mintzberg nadaljuje analizo preostalih konceptov svojega modela organizacijske strukture (glej Slika 28). (Mintzberg, 1993, str. 154)

Slika 28: Temeljne sile znotraj organizacijske strukture podjetja



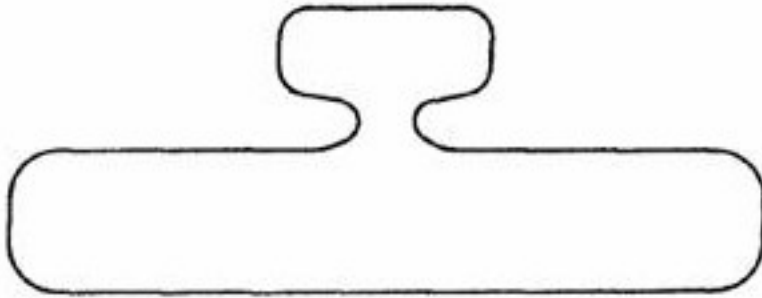
Vir: Mintzberg, 1993, str. 154.

Temeljne konfiguracije osnovnega modela organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a) so: preprosta struktura, mehanska birokracija, strokovna birokracija, diverzificirana/divizijska struktura in adhoc-kracija. V vsaki konfiguraciji prevladuje posamezni organizacijski del in njegova sila:

1. Preprosta struktura

V preprosti strukturi prevladuje strateški vrh in sila centralizacije. Ima podrazvit srednji management in nerazvito tehnostrukturo in podporno osebje. Grafično jo predstavlja Slika 29. (Mintzberg, 1980a, str. 331)

Slika 29: Preprosta struktura

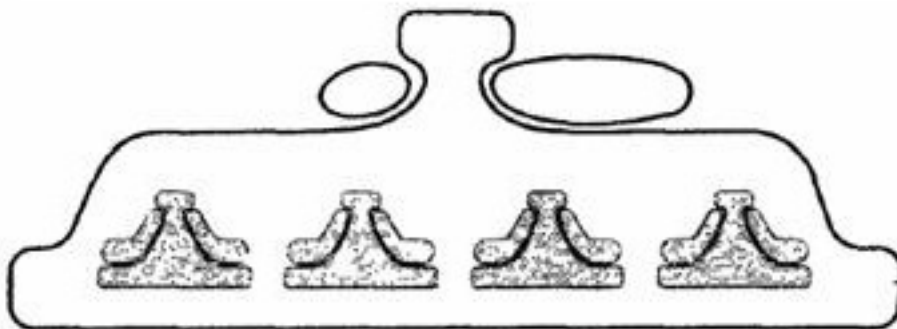


Vir: Mintzberg, 1980a, str. 331.

2. Diverzificirana, divizijska struktura

V diverzificirani, divizijski strukturi prevladuje srednji management in sila balkanizacije. Podjetja ima tudi omejeno razvito podporno osebje za podporo divizij. Grafično jo predstavlja Slika 30. (Mintzberg, 1980a, str. 335)

Slika 30: Diverzificirana/ divizijska struktura

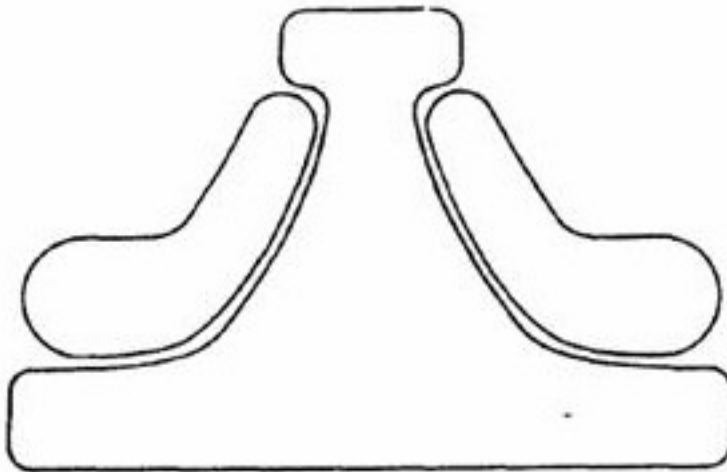


Vir: Mintzberg, 1980a, str. 335.

3. Mehanska birokracija

V mehanski birokraciji prevladuje tehnostuktura in sila standardizacije (Mintzberg, 1980a, str. 333). Grafično jo predstavlja Slika 31.

Slika 31: Mehanska birokracija

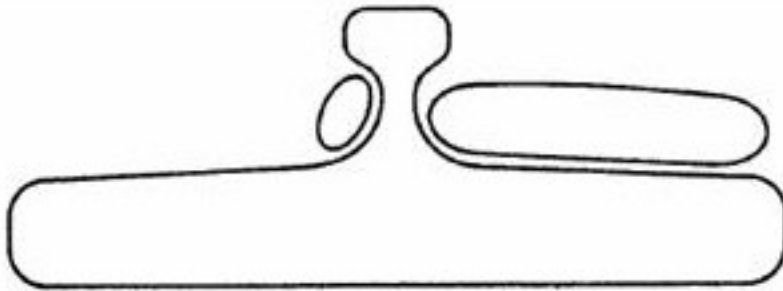


Vir: Mintzberg, 1980a, str. 333.

4. Profesionalna birokracija

V profesionalni birokraciji prevladuje izvedbeno jedro in sila profesionalizacije. Zaradi pomembnosti izvedbenega jedra je razvito tudi podporno osebje. Grafično jo predstavlja Slika 32. (Mintzberg, 1980a, str. 335)

Slika 32: Profesionalna birokracija

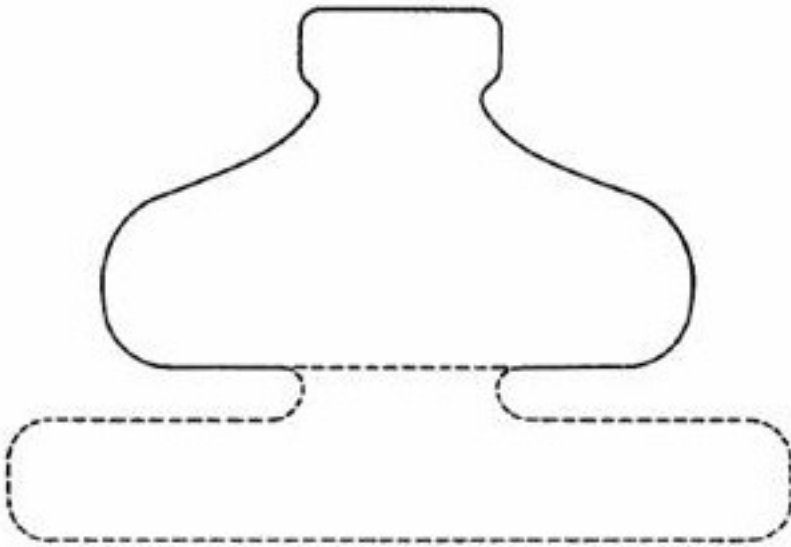


Vir: Mintzberg, 1980a, str. 335.

5. Adhoc-kracija

V adhoc-kraciji prevladuje podporno osebje in sila sodelovanja. Podporno osebje, tehnostruktura in srednji management so zlit v organsko jedro, ki sodelujejo v vedno spreminjajočih projektih. V jedro je delno zlit tudi strateški vrh. Grafično jo predstavlja Slika 33. (Mintzberg, 1980a, str. 336)

Slika 33: Adhoc-kracija



Vir: Mintzberg, 1980a, str. 336.

4.2.3 Konfiguriranje kontekstov organizacijske moči v Mintzbergovem modelu strateškega managementa

Za analizo organizacijske moči v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je značilna konfigurativnost kot element Mintzbergove raziskovalne metode. Za razliko od analize organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a) oblikovanje konfiguracij organizacijske moči (Mintzberg, 1983) ne temelji na analizi temeljnih delov podjetja, temveč na temeljnih virih moči.

Mintzberg analizira organizacijsko moč v knjigi *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983). V koaliciji notranjih organizacijskih delov podjetja prepozna pet virov organizacijske moči, ki lahko (posamezno) prevladajo znotraj podjetja. Posamezno organizacijsko moč opazuje z vidika strukture podjetja. Prepozna tudi tri oblike zunanjih koalicij. Prepozna naravnih vrst povezav med oblikami zunanjih in notranjih koalicij oblikuje temeljne konfiguracije organizacijske moči. V nadaljevanju knjige analizira posamezne prepoznane konfiguracije organizacijske moči v podjetju.

Oblikovanje in analiziranje konfiguracij moči organizacije podjetja (Mintzberg, 1983) ne temelji na analizi organizacijskih delov podjetja, ki je temelj oblikovanja konfiguracij organizacijske strukture. Mintzberg se ob razvijanju modela organizacijske moči posebej posveča povezanosti temeljnih konfiguracij organizacijske moči in temeljnih konfiguracij organizacijske strukture podjetja. To je storil v knjigi *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983, str. 317-318), kjer je povezavo vzpostavil, in v članku *Uspešna organizacija: sile in oblike* (Mintzberg, 1991), kjer je povezavo nadalje razvijal.

V knjigi *Moč v in okoli organizacij* (Mintzberg, 1983, str. 317-318) je analiziral pomen konfiguracij organizacijske moči (Mintzberg, 1983) za konfiguracije organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a). Ker sta podlagi nepovezani, je rezultat povezave neočiten. Kasneje je analiziral podjetje z vidika temeljnih strukturnih konfiguracij: oblikoval je model sedmih sil (Mintzberg, 1991), kjer je uporabil elemente/konfiguracije organizacijske strukture in elementa/konfiguraciji organizacijske moči. Nadaljevanje razširitve vpliva konfiguracij organizacijske strukture predstavlja model sedmih enovitih kontekstov podjetja v preglednem modelu *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Vse tri modele med sabo ni razvito povezal (lastnost zaokroževanja Mintzbergove raziskovalne metode).

4.2.4 Konfiguriranje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Knjiga *Strateški proces* (angl. *Strategy Process*) (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) ne predstavlja le procesa oblikovanja organizacijske strategije (kot nakazuje naslov), temveč je Mintzbergov zbirni poskus enovite predstavitve lastnega modela strateškega managementa skozi njegov končni element, proces oblikovanja organizacijske strategije. Ni celovita predstavitev Mintzbergovega celotnega modela, je pa edini Mintzbergov razvit poskus k sintetiziranju Mintzbergovega strateškega managementa.

Poglavje *Oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa* predstavlja model in temeljna področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Njegova temeljna področja so: analiza narave managerjevega dela, analiza organizacijske strukture, analiza organizacijske moči, analiza procesa strateških odločitev in analiza oblikovanja organizacijske strategije. Mintzberg je v začetnih delih napovedal svoj celoten model strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x). Kasneje je razvijal v času predvsem vidike posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Poskus povezovanja vseh del v celoto je mogoče prepoznati v modelu šol strateškega managementa, ki je predstavljen v krajšem delu v obliki članka (Mintzberg, Lampel, 1999b) in v obsežnejši obliki (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), ki predvsem analizira procesni šoli konkurenčnih šol strateškega managementa znotraj pojmovnega okvira Mintzbergove šole strateškega managementa. Drugi tak poskus je Mintzbergov model strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

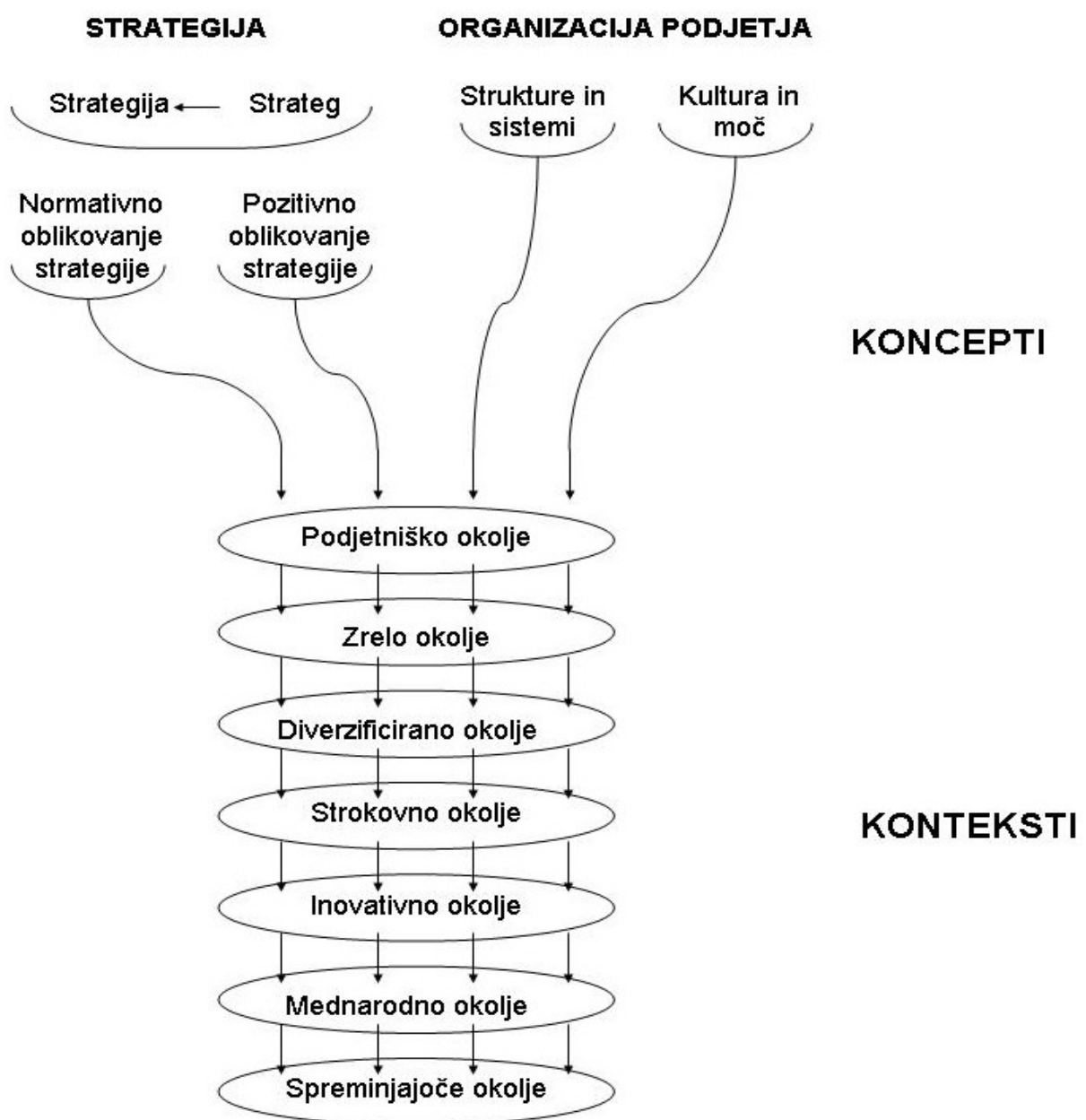
Knjigo *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je Mintzberg strukturiral z njej lastnim modelom. Vpliva Quinna ne analiziram. Ghoshalova prednost v avtorskem timu *Strateškega procesa* so poslovni primeri.

Struktura Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Temeljna lastnost knjige *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je strukturiranje znotraj dialektike (koncepti, konteksti). S tem je zavrnil tradicionalno analizo strateškega procesa v strukturi oblikovanje-uvajanje. Mintzberg prepoznava smotrnost tovrstne dihotomije le pogojno v posebnih položajih: pri podjetju v krizi, pri ustanavljanju podjetja in pri podjetjih s predvidljivim okoljem (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv).

Model strateškega managementa v knjigi *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je Mintzberg izoblikoval na osnovi razlikovanja med koncepti in kontekstom. Kontekst je celota vsebin vseh strateških konceptov v posameznem trenutku. Manager s strateškim delovanjem oblikuje koncepte, hkrati mu njihova vsebina predstavlja okolje, v katerem jih definira. Kontekst je okolje, v katerem manager strateško deluje; koncepti so orodja, s katerimi strateško deluje. Seveda so v knjigi *Strateški proces* konteksti najprej pojmovno izoblikovani in umeščeni med koncepti in nato še(le) samostojno nadalje razviti. Slika 24 predstavlja model strateškega managementa v knjigi *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Slika 24: Model strateškega procesa



Vir: Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv.

Odnos do dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa

Model strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) je enostaven enovit prikaz Mintzbergovega modela strateškega managementa, izpeljan z razvijanjem modela skozi izpostavljanje zadnjega področja, oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) vključuje pet področij: analizo narave managerjevega dela, analizo organizacijske strukture, analizo organizacijske moči, analizo procesa strateških odločitev in analizo oblikovanja organizacijske strategije. Mintzbergov model *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) vključuje štiri področja: stratega in pozitivno oblikovanje strategije, strategijo in normativno oblikovanje strategije, sisteme in strukturo, kulturo in moč.

Obstoji naravna povezava med strukturo konceptov Mintzbergovega modela strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) in strukturo dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Model *Strateški proces* ne vključuje analize procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Del o strategu predstavlja prvenstveno analizo narave managerjevega dela dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Del knjige *Strateški proces* o pozitivnem oblikovanju strategije in o strategiji predstavlja prvenstveno analizo oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Del knjige *Strateški proces* o normativnem oblikovanju predstavlja prvenstveno prevladujoče preskriptivne modele konkurenčnih strateških šol, ki so del analize oblikovanja organizacijske strategije dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Del knjige *Strateški proces* o strukturi in sistemih predstavlja prvenstveno analizo organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Del knjige *Strateški proces* o kulturi in moči predstavlja prvenstveno analizo organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Odnos do dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa

Knjiga *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) sledi dokazanemu Mintzbergovem raziskovalnemu procesu: oblikovanje modela in prepoznavanje konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2), analiza posameznih konfiguracij (3). Del *Koncepti* knjige *Strateški proces* prvenstveno vključuje prvi in drugi korak modela, del *Konteksti* knjige *Strateški proces* drugi in tretji korak dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa.

Oblikovanje modela in prepoznavna konceptov, prvi korak dokazanega modela Mintzbergovega raziskovalnega procesa, je enostavno prepoznati v knjigi modela strateškega managementa *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Oblikovanje modela in prepoznavna konceptov vključuje strani Oblikovanje modela in prepoznavna konceptov: str. 1-330 in 359-576. Strani 331-358 so del Konfiguriranja kontekstov.

Konfiguriranje kontekstov je naslednji korak Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Vključuje strani XV, 331-358 in 603-606 (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Stran XV (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) predstavlja uvodno grafično predstavitev kontekstov. Členitev konfiguriranja kontekstov na straneh 331-358 in 603-606 (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je posledica poudarjanja dualnosti med koncepti in konteksti, torej prvo in drugo fazo dokazanega Mintzbergovega raziskovalnega procesa, zaradi česar je v knjigi (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) predstavljeno Konfiguriranje kontekstov dvakrat, znotraj izoblikovanih dveh ločenih delov Konteksti in Koncepti.

Analiza posameznih konfiguracij je tretji korak dokazanega Mintzbergovega raziskovalnega procesa. Vključuje strani 577-602 in 607-1004. Strani 602-607 so namenjene Konfiguriranju kontekstov znotraj tretjega dela knjige *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Analiza konfigurativnosti Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces

Mintzberg je izoblikoval konfiguracije moči na osnovi temeljnih virov moči. Kasneje je povezoval konfiguracije moči s konfiguracijami organizacijskih struktur. Povezovalna modela predstavljata model sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) in model sedmih kontekstov modela *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999).

Model sedmih sil (Mintzberg, 1991) razvija kontekste na osnovi razširjenega modela temeljnih organizacijskih delov podjetja (Mintzberg, 1983, str. 29) iz analize področja organizacijskih struktur Mintzbergovega modela strateškega managementa. Ne posega zunaj analize strukture organizacije podjetja, toda v dveh prepoznanih silnicah je ustvaril skladnost s prepoznanimi konfiguracijama organizacijske moči (Mintzberg, 1983).

Model sedmih kontekstov modela *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) razširja analizo s področij na celoten model Mintzbergovega strateškega managementa. Sicer temelji na osnovni obliki temeljnih organizacijskih delov podjetja iz analize organizacijskih struktur. Pet osnovnih konfiguracij strukture organizacije podjetja (Mintzberg, 1979a) predstavlja prvih pet kontekstov. Zaradi posebnega pomena je izdvojen, osamosvojen mednarodni kontekst. Dinamični vidik v sicer statično tipologijo kontekstov uvaja kontekst spreminjajočega okolja. Sedem kontekstov modela *Strateški proces* (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) je:

1. Podjetniško okolje

Podjetniško okolje sestavi znotraj preproste strukture podjetja iz analize področja organizacijskih struktur dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) z uporabo temeljnih konceptov. Ključni del je strateški vrh.

2. Zrelo okolje

Zrelo okolje predstavlja temeljne koncepte znotraj konteksta birokratske organizacije analize organizacijskih struktur dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Prevladujoč organizacijski del je tehnostuktura.

3. Diverzificirano okolje

Diverzificirano okolje predstavlja temeljne koncepte v kontekstu diverzificirane, decentralizirane, divizijske organizacije iz analize organizacijskih struktur dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

4. Strokovno okolje

Strokovno okolje predstavlja temeljne koncepte v kontekstu strokovne, profesionalne birokracije, birokratske organizacije iz analize organizacijskih struktur dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

5. Inovativno okolje

Inovativno okolje predstavlja temeljne koncepte v kontekstu adhoc-kracije iz analize organizacijskih struktur dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

6. Mednarodno okolje

Mednarodno okolje je osamosvojena oblika diverzificiranega okolja (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1995, str. 604).

7. Spreminjajoče okolje

Spreminjajoče okolje je okolje prehoda iz enega okolja v drugo okolje ali prehod iz ene strategije v drugo strategijo (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1995, str. 604).

4.3 Razvijanje kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces kot priložnost za razvoj

Poglavje dokazuje, da je konfiguriranje kontekstov možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) (**hipoteza 5**). Metoda dokazovanja je analiza odnosa konfiguriranja kontekstov Mintzbergovega modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) do konfiguriranja kontekstov področja organizacijske strukture in področja organizacijske moči. Model Strateški proces ne vključuje analize procesa strateških odločitev dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Poglavje potrjuje hipotezo 5.

Analiza organizacijske strukture podjetja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je pokazala poseben pomen organizacijske strukture pri oblikovanju konfiguracij znotraj posameznih področij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Organizacijska struktura in organizacijski deli so temeljna dimenzija oblikovanja konfiguracij dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Analiza modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) pokaže konfigurativnost Mintzbergove raziskovalne metode modela. Enostavna analiza konfigurativnosti je prepoznala značilnost konfigurativnosti v knjigi Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) (glej podpoglavje Konfigurativnost: tretji in neprepoznani element Mintzbergove raziskovalne metode).

Mintzberg je izoblikoval konfiguracije kontekstov na osnovi modela petih notranjih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a). Toda Mintzberg je že z analizo organizacijske moči (Mintzberg, 1983) razširil svojo začetno analizo organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a). Dilema je, zakaj Mintzberg v knjigi Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) ni uporabil kasnejših modelov organizacijske strukture (modela sedmih sil (Mintzberg, 1991) ali modela šestih organizacijskih delov (Mintzberg, 1983), ki jih je razvil znotraj analize organizacijskih struktur po opravljeni začetni analizi organizacijske strukture) kot osnove za oblikovanje konfiguracij Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv).

Konfiguracije organizacijske moči so pogojno primerne za konfiguriranje modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) kot enostaven in enovit prikaz modela strateškega managementa. Konfiguracije organizacijskih struktur so primernejša osnova za oblikovanje kontekstov modela Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv). Model Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) je izoblikovan na osnovi modela petih organizacijskih delov (Mintzberg, 1979a, str. 33), ki jih razširi za konfiguraciji mednarodni kontekst in spreminjajoči kontekst. Toda že analiza organizacijske moči (Mintzberg, 1983) je nadalje razvila analizo organizacijske strukture dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Tako je dilema, zakaj Mintzberg pri oblikovanju kontekstov modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999, str. xv) analize področja organizacijske strukture ni razširil tudi na šesti organizacijski del (Mintzberg, 1983, str. 29), ideologijo, ali oblikoval matričnega modela konfiguracij matrike petih/šestih elementov notranjih elementov in treh razmerij/delov zunanjih elementov, ali razvil odnos tudi do modela sedmih sil (Mintzberg, 1991).

Model sedmih kontekstov Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) ne analizira ločeno analize organizacijske moči v posameznem kontekstu, niti ne izpeljuje relevantnosti opazovanih sedmih kontekstov za analizo področja organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96). Tako je analiza organizacijske moči v posameznih oblikah konfiguracij organizacijskih struktur in analiza relevantnosti organizacijskih struktur za analizo področja organizacijske moči možnost za razvoj Mintzbergovega modela strateškega managementa. Doseg možnosti je določen z določitvijo stopnje zaokroževanja Mintzbergovega modela strateškega managementa.

5 SKLEP

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je primeren model za celovit pregled Mintzbergovega strateškega managementa. Dokazovani model (Mintzberg, 1977, str. 96) je del napovedanega Mintzbergova modela strateškega managementa (Mintzberg, 1973a, str. x). Izločeni deli so del pristopa, ki ga je Mintzberg kasneje zavrnil (Mintzberg, 2000a, str. 33).

Področja dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) so: Analiza narave managerjevega dela, Analiza organizacijske strukture, Analiza organizacijske moči, Analiza procesa strateških odločitev in Analiza oblikovanja organizacijske strategije. Temeljni teoriji Analize narave managerjevega dela sta model desetih managerskih vlog (Mintzberg, 1973a) in zaokroženi model managerskih vlog (Mintzberg, 1994b). Temeljne teorije Analize organizacijske strukture so model petih (Mintzberg, 1979a) in šestih (Mintzberg, 1983) organizacijskih delov, model organizacijske strukture (Mintzberg, 1979a), model sedmih sil podjetja (Mintzberg, 1991) in model štirih pristopov k managementu v 'organigramu' (Mintzberg, Van Der Heyden, 1999a). Temeljna teorija Analize organizacijske moči je model organizacijske moči (Mintzberg, 1983). Temeljne teorije Analize procesa strateških odločitev so model kontinuuma strateških odločitvenih procesov (Langley et al., 1995), model nestrukturiranih strateških odločitev (Mintzberg, Raishinghani, 1976a), model treh pristopov k odločitvenemu procesu (Mintzberg, Westley, 2001) in model petih miselnih okvirov (Gosling, Mintzberg, 2001). Temeljne teorije Analize oblikovanja organizacijske strategije so model strategije kot vzorca v toku pomembnih dejanj³ (Mintzberg, 1985b) v podjetju, model organizacijske spremembe na osnovi nivojev sprememb (Mintzberg, Westley, 1992) in model organizacijske spremembe na osnovi vrst spremembe (Huy, Mintzberg, 2003)

Dokazovani Mintzbergov model strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) pokaže celostnost Mintzbergovih analiz posameznih področij modela. Analiza dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) izpostavlja posebno lastnost razvoja analize področja organizacijske strukture in analize področja organizacijske moči. Mintzbergov model strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) tudi vključuje lastnost, predhodno prepoznano v dokazanem Mintzbergovem modelu strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96).

Konfigurativnost je neprepoznana lastnost Mintzbergove raziskovalne metode in Mintzbergove šole strateškega managementa. Konfigurativnost temeljno določa obliko Mintzbergovega raziskovalnega procesa: oblikovanje modela in prepoznavo konceptov (1), konfiguriranje kontekstov (2), analiza posameznih konfiguracij (3).

³Začetna oblika: 'odločitev' (Mintzberg, 1978).

Konfigurativnost, integrativnost in zaokroževanje so trije elementi Mintzbergove raziskovalne metode. Analiza dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) je potrdila obstoj Mintzbergovih samoprepoznanih lastnosti, integrativnosti in zaokroževanja.

Analiza konfigurativnosti področij organizacijske strukture in organizacijske moči dokazanega Mintzbergovega modela strateškega managementa (Mintzberg, 1977, str. 96) in konfigurativnosti Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999) izpostavlja možnost razvoja konfiguracij Mintzbergovega modela strateškega managementa. Delo razvije vsebino posebne priložnosti razvijanja Mintzbergovega modela strateškega managementa Strateški proces (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1999). Analiza upravičenosti uveljavitve priložnosti presega vsebinski in prostorski okvir dela.

6 LITERATURA

1. Andrews, Kenneth R.: The Concept Of Corporate Strategy. Tretji Ponatis. Homewood (Ill.): Irwin, 1987. Str. 132.
2. Ansoff, Igor: Comment On Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. London: Elsevier Science Ltd. Long Range Planning, 27 (1994), 3; Str. 31-32.
3. Ansoff, Igor: Critique Of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management'. Chichester: John Wiley & Sons. Strategic Management Journal 12(1991), 6; Str. 449-461.
4. Ghoshal, Sumantra; Mintzberg, Henry.: Diversification and diversifict. California Management Review, 37 (1994), 1, str. 8-27.
5. Gordon, Myron J.: Finance, investment and macroeconomics: the inside out. New York [etc.]: John Wiley & Sons, 1990. Str. 339.
6. Gosling, Jonathan; Mintzberg, Henry: The Five Minds Of A Manager. Harvard Business Review, 81 (2003), 11, Str. 54-63.
7. Huy, Quy Nguyen; Mintzberg, Henry: The Rhythm Of Change. Mit Sloan Management Review, 44 (2003), 4, Str. 79-84.
8. Langley, Ann Et Al. Opening Up Decision Making: The View From The Black School. A Journal Of The Institute Of Management Sciences, 6 (1995), 3, Str. 260-279.
9. Lipovec, Filip: Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združb. Maribor: Obzorja, 1987. Str. 365.
10. Mintzberg, Henry The Effective Organization: Forces And Forms. Sloan Management Review, 32 (1991), 2, Str. 54-67.
11. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W., Lampel, Joseph: The Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. London [Etc.]: Prentice Hall; New York: The Free Press, 1998. Str. 406.
12. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, Ghoshal, Sumantra: The Strategy Process. Evropska Prva Izdaja. London [Etc.]: Prentice Hall, 1995. Str. 985.
13. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, Ghoshal, Sumantra: The Strategy Process. Evropska Druga Izdaja. London [Etc.]: Prentice Hall Europe; New York: Prentice-Hall, 1999. Str. 1036.
14. Mintzberg, Henry, Van Der Heyden, Ludo A Closer Look: Re-Viewing The Organization. Is It A Chain, A Hub Or A Web? Ivey Business Journal, 65 (2000), 1; Str. 24-29.
15. Mintzberg, Henry, Van Der Heyden, Ludo: Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. Harvard Business Review, 77 (1999 (a)), 5, Str. 87-94.
16. Mintzberg, Henry. Beyond Implementation: An Analysis Of The Resistance To Policy Analysis. Infor, 18 (1980), Str. 100-138.

17. Mintzberg, Henry: A Note On That Dirty Word 'Efficiency'. *Interfaces*, 12 (1982), 5, Str. 101-105.
18. Mintzberg, Henry: Covert Leadership: Notes On Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 76 (1998 (a)), 6, Str. 140-147.
19. Mintzberg, Henry: Crafting Strategy. *Mckinsey Quarterly*, 1988, 3, Str. 71-90.
20. Mintzberg, Henry: Developing managers, not MBAs. San Francisco: Berrett-Koehler publishers, 2004 (b). Str. 464.
21. Mintzberg, Henry: Managerial Work: Analysis From Observation. *Management Science*, 18 (1971), 2, Str. 97-110.
22. Mintzberg, Henry: Mintzberg On Management: Inside Our StrangeWorld Of Organizations. New York [Etc,]: The Free Press, 1989. Str. 418.
23. Mintzberg, Henry: Organization Design: Fashion Or Fit? *Harvard Business Review*, 59 (1981), 1, Str. 103-116.
24. Mintzberg, Henry: Patterns In Strategy Formation. *International Studies Of Management & Organization*, 9 (1979), 3, Str. 67-86.
25. Mintzberg, Henry: Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, 24 (1978), 9, Str. 934-948.
26. Mintzberg, Henry: Planning On The Left Side And Managing On The Right. Boston: Harvard Business School Publishing. *Harvard Business Review*. 54 (1976), 4; Str. 49-58.
27. Mintzberg, Henry: Policy As A Field Management Theory. *Academy Of Management Review*, 2 (1977), 1, Str. 88-103.
28. Mintzberg, Henry: Power And Organization Life Cycles. *Academy Of Management Review*, 9 (1984), 2, Str. 207-224.
29. Mintzberg, Henry: Power In And Around Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983. Str. 700.
30. Mintzberg, Henry: Research Notes And Communications What Is Planning Anyway? *Strategic Management Journal*, 2 (1981 (a)), 3; Str. 319. -324.
31. Mintzberg, Henry: Research Notes And Communications. Learning 1, Planning 0. Reply To Igor Ansoff. Chichester: John Wiley & Sons. *Strategic Management Journal*, 12 (1991 (a)), 6, Str. 463-466.
32. Mintzberg, Henry: Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls And Fallacies. *Long Range Planning*, 27 (1994), Str. 12-21.
33. Mintzberg, Henry: Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles For Planners. *Long Range Planning*, 27 (1994 (a)), 3, Str. 22-30.
34. Mintzberg, Henry: Rounding Out The Manager's Job. *Sloan Management Review*, 36 (1994 (b)), 1, Str. 11-26.
35. Mintzberg, Henry: Strategy-Making In Three Modes. *California Management Review*, 16 (1973), 2, Str. 44-53.
36. Mintzberg, Henry: Structure In 5's: A Synthesis Of The Research On Organization Design. *Management Science*, 26 (1980 (a)), 3, Str. 322-341.

37. Mintzberg, Henry: Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Ponatis. Englewood Cliffs (N. J.). Prentice-Hall, 1993. Str. 312.
38. Mintzberg, Henry: Structured Observation As A Method To Study Managerial Work. Journal Of Management Studies, 7 (1970), 1, Str. 87-104.
39. Mintzberg, Henry: The case for social responsibility. Journal of business strategy, 1986, jesen, str. 3-15.
40. Mintzberg, Henry: The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. Chichester: John Wiley & Sons. Strategic Management Journal, 11 (1990), 3, Str. 171-195.
41. Mintzberg, Henry: The Myths of MIS. California Management Review,. 15 (2001 (a)), 1, str. 92-97.
42. Mintzberg, Henry: The Nature Of Managerial Work. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973 (a). Str. I-XVI in 1-217.
43. Mintzberg, Henry: The Organization As Political Arena. Journal Of Management Studies, 22 (1985), 2, Str. 133-154.
44. Mintzberg, Henry: The Organization As Political Arena. The Journal Of Management Studies, 22 (1985 (a)), 2; Str. 133-154.
45. Mintzberg, Henry: The Rise And Fall Of Strategic Planning. New York [Etc.]: Prentice Hall, 1994 (c). Str. 458.
46. Mintzberg, Henry: The Science Of Strategy-Making. Industrial Management Review, 8 (1967), 2, Str. 71-81.
47. Mintzberg, Henry: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review, 30 (1987), 1, Str. 11-24.
48. Mintzberg, Henry: The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 30 (1987 (a)), 1, Str. 25-32.
49. Mintzberg, Henry: The Structuring Of Organizations: A Synthesis Of The Research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979 (a). Str. 512.
50. Mintzberg, Henry: Third-Generation Management Development. T+D, (58) 2004, 3, str. 28-39.
51. Mintzberg, Henry: View from the top. Henry Mintzberg on strategy and management. Interview by Daniel J. McCarthy. The Academy of management executive, 14 (2000 (a)), 3, str. 31-42.
52. Mintzberg, Henry: Why America Needs, But Cannot Have Corporate Democracy. Organizational dynamics, 1983a, pomladna izdaja, str. 5-19.
53. Mintzberg, Henry; Gosling, Jonathan: Educating Managers Beyond Borders. Academy of Management Learning & Education, 1 (2002), 1, str. 64-76.
54. Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph: Reflecting On Strategy Process. Mit Sloan Management Reveiw, 40 (1999 (b)), 3, Str. 21-30.
55. Mintzberg, Henry; McHugh, Alexandra: Strategy Formation in an Adhocracy. American Science Quaterly, 30 (1985 (c)), 2 str. 160-197.
56. Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian: Readings in the strategy process. New Yersey: Prentie-Hall, 1996. Str. 429.

57. Mintzberg, Henry; Raisinghani, Duru: The Structure Of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976 (a)), 2, Str. 246-275.
58. Mintzberg, Henry; Waters, James A: Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (1985 (b)), 3, Str. 257-272.
59. Mintzberg, Henry; Westley, Frances: Cycles Of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13 (1992), 8, Str. 39-59.
60. Mintzberg, Henry; Westley, Frances: Decision Making: It's Not What You Think. *Mit Sloan Management Review*, 42 (2001), 3, Str. 89-93.
61. Mintzberg, Henry; Westley, Frances: Sustaining the institutional environment. *Organizational studies*, 21 (2000 (c)), št. 20th Birthday and Millennium Crackers, str. 71-94.
62. Porter, Michael E.: *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Ponatis z novim uvodom. New York: Free Press, 1998. Str. 557.
63. Simon, Herbert Alexander: *The New Science Of Management Decision*. Dopolnjena Izdaja. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977. Str. 175.
64. Whittington, Richard: *What Is Strategy - And Does It Matter?* Ponatis. London [Etc.]: International Thomson Business Press, 1997. Str. 165.
65. Witte, Eberhard: Field Research On Complex Decision-Making Processes--The Phase Theorem. *International Studies Of Management & Organization*, 2 (1972), 2, Str. 156-182.

7 VIRI

About Henry Mintzberg. [URL: <http://www.henrymintzberg.com/about.htm>], 15. 8. 2005.

International masters program in practicing management. [<http://www.impm.org/>], 2. 5. 2005.

Raziskovalna baza EBSCO Host. [URL: <http://web29.epnet.com/>], 2. 5. 2005.

Raziskovalna baza Proquest.[URL: <http://proquest.uni.com/>], 2. 5. 2005