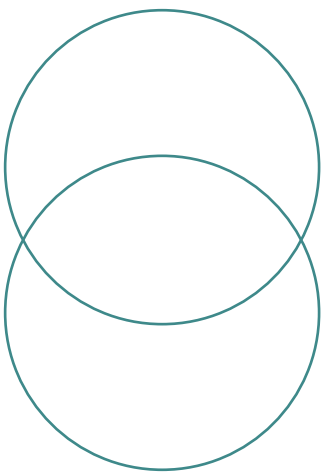


Strategisk mobilisering - gennem ambitionsbaseret ledelse



Strategisk mobilisering

... gennem ambitionsbaseret ledelse.

Faglige vidensorganisationer består af medarbejdere, der er meget dedikerede og engagerede i deres områder. Det er godt! Samtidig kan ledelsen opleve, at mange faglige medarbejdere er langt mere optaget af at udvikle deres egne fagligheder end af at udvikle organisationen. Medarbejderne synes at have nok med deres egen faglighed eller deres nærmeste faglige relationer, og der er risiko for, at organisationerne udvikler mere eller mindre autonome "lommer", der ikke samarbejder på tværs af fagligheder eller udnytter mulige synergier mellem fagligheder og enheder. Hvordan kan ledelsen formå at skabe et engagement og en vilje hos det videnskabelige personale til at tage medansvar for organisationens udvikling? Hvordan får man medarbejderne til at arbejde strategisk uden at opleve det som unødvendig ledelseskontrol? Er det muligt at arbejde strategisk uden at give klare retningslinjer og samtidig have kontrol over, at medarbejderne arbejder i overensstemmelse med den vedtagne strategi?

Svaret på disse spørgsmål er et klart ja. De professionelle medarbejdere ønsker i høj grad autonomi i forhold til, hvordan de skal arbejde, men samtidig er de også drevet af at bidrage til noget, der er større end dem selv – "et større formål". For strategiske ledere i faglige organisationer handler det om at udvikle dette fælles formål, der kan samle de professionelle medarbejdere og organisationen. Det kalder vi den *fælles ambition*. Strategisk mobilisering i enhver organisation bør så vidt muligt baseres på denne fælles ambition. Når man lykkes med at forankre ambitionen hos medarbejderne, bliver det en ramme for det daglige samarbejde mellem medarbejdere på alle niveauer i organisationen. En sådan tilgang og vægt på ambition som grundlag for det daglige strategiarbejde kalder vi ambitionsbaseret ledelse. Denne tilgang er baseret på et positivt menneskesyn og en tro på, at medarbejdere og kolleger *vil* bidrage til udvikling. Det er de professionelle medarbejdere, der ofte arbejder tættest med værdiskabelse, og som dermed har de bedste forudsætninger for at opdage mulighederne for at gøre deres arbejde bedre – og måske udvikle nye måder at arbejde på.

Ambitionsbaseret ledelse forudsætter, at medarbejderne har kompetence og evne til selv at vurdere, hvad der er den bedste måde at interagere på i organisationen, og på en måde, der kan understøtte den fælles ambition. Dette forudsætter:

- Ledere, der skaber en ramme for medarbejderdeltagelse. Det betyder at kommunikere, *hvad* vi skal opnå for at udvikle organisationen i retning af den

fælles ambition, og samtidig give medarbejderne ansvar og autoritet til selv at finde ud af, *hvordan* dette kan gøres. Lederens rolle handler om at opmuntre og anerkende medarbejdernes initiativ.

- Ledere, der har modet og er selvsikre nok til at slippe organisationen og de kreative medarbejdere løs. Som tør slippe initiativ og engagement uden altid at have fuld kontrol over resultatet af medarbejderengagement.
- Gensidig tillid mellem medarbejdere og ledere og mellem medarbejdere og enheder i organisationen. En tillidsfuld kultur med stor psykologisk tryghed øger medarbejdernes mulighed for at tage det selvstændige råderum.

Dette vil give medarbejderne en følelse af, at deres kompetence og organisatoriske forståelse anerkendes gennem processen. De får autonomi – inden for en given ramme – og får støtte fra ledelse og administration i deres arbejde. Ikke mindst opbygger processen en oplevelse af at bidrage til noget meningsfuldt.

For at lykkes er en fælles og fælles ambition i organisationen en forudsætning. Samlet set kan man sige, at jo større forståelse medarbejderne har for ambitionen, jo færre ressourcer kan der afsættes til opfølgning og kontrol af det daglige arbejde fra ledelsens side. I stedet vil en stærkt forankret fælles ambition frigøre tid for ledelsen til at støtte og opmuntre medarbejderne i deres daglige arbejde.

Ambitiøs ledelse er med til at mobilisere medarbejdernes strategiske engagement og danner grundlag for arbejdet med det, vi kalder *strategisk mobilisering* af organisationen. Dette indikerer, at strategi er noget aktivt - noget mere end et dokument, der beskriver en strategi, der skal implementeres i organisationen. Et strategidokument sikrer ikke i sig selv, at organisationen arbejder strategisk. For at lykkes med at involvere medarbejdere og ledere i strategisk arbejde, bør enhver aktivitet og beslutning på alle niveauer i en organisation knyttes til den fælles strategiske udvikling. Strategien skal være noget organisationen udvikler sammen, af både ledelse og medarbejdere i et samspil:



Ambitionsbaseret ledelse giver forståelse og rammer for, hvordan man arbejder med strategisk deltagelse i en organisation. *Dette er dog ikke nok*. Arbejdet skal ledes og implementeres i praksis – på en måde, der skaber gensidig mening for både ledere

og medarbejdere. For at rammesætte dette arbejde har vi udviklet den strategiske deltagelsesmodel. Denne er generisk - strategiproces vil sjældent se sådan ud i praksis. For eksempel er nogle organisationer kommet langt med at udvikle en strategi. Derefter kan elementer fra modellen bruges til at skabe forståelse og engagement omkring de strategiske mål. Andre organisationer har udfordringer med at opbygge en kultur, der understøtter samarbejde på tværs af organisationen, hvilket er helt nødvendigt for at arbejde strategisk. For dem kan det være rigtigt at starte med kulturarbejde, men ud fra den fælles ambition. Modellen præsenteres her som lineær, men er det ikke nødvendigvis i praksis.

Gennem alle elementer i modellen vil medarbejderne have en central rolle. Ledelsen skaber rammer for medarbejderinddragelse, men medarbejderne skal have en høj grad af frihed og selvstændighed i deres arbejde. Medindflydelsesprocesserne skal være ægte, og medarbejdernes input undervejs skal anerkendes og tages alvorligt i den videre proces. Det er afgørende for at skabe en organisation, hvor medarbejderne sammen med ledelsen – og på tværs af organisationen – tager et fælles ansvar for at arbejde strategisk – hver dag.

Ambitionen bliver omdrejningspunktet for denne model og består af to faser;

1. Arbejde hen imod en ambition for organisationen.
2. Brug af ambitioner i arbejdet med en fælles strategi

Nedenfor præsenteres modellen samlet, hvorefter hvert trin i modellen vil blive forklaret mere detaljeret.



Fase 1 - Arbejde hen imod en fælles ambition

I denne fase er det vigtigt at starte med et bredt perspektiv og gradvist blive mere og mere konkret i arbejdet mod en fælles ambition. I denne fase vil processen blive kendetegnet ved en tragt.

1. Informationsindhentning

Formålet med det første skridt i modellen er at skabe en *fælles* forståelse af, hvor vi som organisation er i dag. Afhængigt af det perspektiv, man har, ser organiseringen anderledes ud. Topledelsen har ét perspektiv, mellemledere et andet, og akademiske medarbejdere er tredje. Hvis ledelsen præsenterer sit perspektiv uden kommunikation med medarbejderne, vil de ikke nødvendigvis genkende sig selv – og dermed ikke have samme forståelse for udviklingsbehovene. Gennem arbejdet med at indsamle information vil organisationen få en *fælles* forståelse af status i dag. Dette trin er markant bredt i modellen – her *vil* vi have et bredt perspektiv. Det handler om at få så relevant information som muligt om organisationen. Hvad er vi gode til i dag? Hvad er vores holdning? Hvordan er kvaliteten af vores uddannelse sammenlignet med andre universiteter og skoler? Hvem er vores nøglemedarbejdere? Hvad er vores kernekompetencer? Hvordan er vi kommet ud af evalueringer af både forskning og undervisning? Medarbejderne skal inddrages i arbejdet med at udvælge relevante oplysninger og opnå det bedst mulige objektive informationsgrundlag.

Et fokus på egen organisation i dag er selvfølgelig vigtigt, men det skal også ses i forhold til, hvem organisationen er til for, og hvilke forventninger de har til os. Omverdenen ændrer sig i et stadig hurtigere tempo, og det, der opfattes som relevant for organisationen i dag, vil næppe være lige så relevant om 5 til 10 år. Det er derfor afgørende, at organisationen bringer et "udefra og ind" perspektiv på sig selv. Hvem er vi egentlig for? Hvem er vores vigtigste interessenter i dag? Hvad er vores sociale mission egentlig? En rundspørge blandt de vigtigste eksterne interessenter vil danne grundlag for yderligere undersøgelser. Selvfølgelig skal vi forstå deres forventninger til vores organisation i dag, men langt vigtigere er, hvilke forventninger de har til os i fremtiden. Hvordan kan vi allerede nu gå i dialog med disse om, hvilke forventninger de har til os som organisation eller fagligt miljø i fremtiden?

Medarbejderne skal inddrages i dette arbejde – de er en stor ressource for ledelsen af arbejdet. Samtidig vil medarbejderne udvikle deres organisations- og kontekstforståelse gennem processen, hvilket er afgørende for deres vilje og engagement i den videre fælles strategiudvikling.

2. Muligheder

Det er ikke nok, at kun ledelsen eller et udvalg af medarbejdere kender og forstår konsekvenserne af situationsfornemmelse. Når de nødvendige oplysninger om både intern status og eksterne interessenters forventninger er kortlagt – i dag og i fremtiden, skal disse oplysninger kommunikeres tilbage til resten af organisationen. Her handler det om at forankre den fælles situationsfornemmelse blandt medarbejderne – på tværs af niveauer og enheder i organisationen.

Grundlaget for situationsfornemmelse opstår gennem medarbejdernes bidrag, i samspil med ledelsen. Denne forståelse er udgangspunktet for udviklingen af en fælles ambition for alle. Hvordan disse oplysninger vil blive stillet til rådighed for de øvrige medarbejdere, og hvordan resten af organisationen kan inddrages i at udforske organisationens muligheder i fremtiden, vil variere fra organisation til organisation. Medarbejdere bør gives en rolle i dette arbejde. De har andre perspektiver end ledelsen, og vil ofte se andre muligheder for organisationen. Forskellige dele af organisationen vil også potentielt have forskellige syn på organisationen i fremtiden. Der er med andre ord mange perspektiver, der skal integreres i arbejdet med at udforske organisationens muligheder. Dette kan synliggøres ved at designe forskellige fremtidsscenerier for organisationen, gerne udviklet af medarbejdere fra forskellige dele af organisationen. På den måde kan ledelsen inddrage medarbejderne på en måde, der forenkler og koordinerer deres input, og som kan bruges specifikt i den videre proces. Det er ofte klogt at bruge seminarer eller fælles arenaer til at diskutere gennemførlighedsscenerier på tværs af afdelinger og medarbejderkategorier, så processerne gøres gennemsigtige så meget som muligt.

3. Ambitioner

I dette sidste trin i fase 1 handler det om at nå frem til en *fælles* ambition for organisationen. Udfordringen handler om at skabe en ambition, der fanger mulighederne eller scenarierne fra det foregående trin. Den valgte ambition skal være meningsfuld for alle dele af organisationen, og dermed opfattes som samlende på tværs af enheder og faglige perspektiver. Samtidig skal det være ambitiøst, hvilket indikerer en klar udvikling af organisationen. En god ambition skaber energi og stolthed hos medarbejderne. Det skal være konkret nok til at give en klar retning, men samtidig være ambitiøst nok til, at organisationen måske aldrig helt kan nå det.

Det er ofte ledelsen, der skaber en ambition for organisationen ud fra de input, medarbejderne har givet gennem trin 1 og 2. Nogle gange vil det være mere hensigtsmæssigt at inddrage og udfordre organisationens medarbejdere i udarbejdelsen af en fælles ambition. Hvis ledelsen vælger dette, skal den også tage hensyn til medarbejdernes forslag i det videre arbejde. Ellers vil arbejdet blive

opfattet som en læderproces – hvilket medvirker til, at medarbejderne ikke kan se meningen med at bruge tid på arbejdet, og de mister motivationen. I værste fald vil de aktivt modsætte sig yderligere strategiarbejde. Men gennem det involverede arbejde i de to første faser af fase 1 skabes der en tro og et håb om, at det denne gang vil være anderledes.

En løsning kan være at vise, hvordan medarbejdernes mulighedsscenarier er blevet brugt af ledelsen i udarbejdelsen af et forslag til en ambition. Dette forslag vil være et kompromis mellem en række centrale dilemmaer, som mulighedernes scenarier repræsenterer. Disse dilemmaer – og hvordan ledelsen har forsøgt at balancere dem i det konkrete ambitionsforslag – bør kommunikerer åbent og gennemsigtigt. Herefter kan medarbejderne få mulighed for at reagere med konstruktive input til den foreslåede ambition.

Det kan være klogt at bruge lang tid på at udvikle en fælles ambition. At udvikle en fælles ambition for hele organisationen med de rigtige egenskaber er en modningsproces, og det er vigtigt ikke at bestemme dette for tidligt. Det er den fælles ambition, der repræsenterer noget vigtigere og større end den enkeltes særinteresser. Og det samler faglige "lommer" og organisatoriske "siloe" i organisationen og får dem til at bidrage til deres videre fælles udvikling.

Ambitionen skal være både samlende, inspirerende, vejledende og let at kommunikere:



Nogle gange ser vi, at en velforankret ambition også skaber stolthed – stolthed over at være en del af en organisation, der klart kommunikerer, hvilken indflydelse det vil have for samfundet i fremtiden.

Det videre arbejde, hvad enten det drejer sig om konkret strategiudvikling, afklaring af samspil eller arbejde med en fælles kultur, tager udgangspunkt i denne fælles

ambition. Det er i dette arbejde, at den ambitionsbaserede ledelsesfilosofi bliver særlig vigtig.

Fase 2 – udvikling af en fælles strategi, og konsekvenser for organisationen

Med en fælles ambition på plads handler den videre proces om at anerkende medarbejdernes kompetence, evne og vilje til at realisere det højere formål, som ambitionen repræsenterer. Ambitionen giver både rammer og autonomi på samme tid, og er grundlaget for deltagelsesprocesserne i de næste trin i modellen.

Nu vender vi tragten fra "fase 1" til "fase 2" og bruger den konkrete fælles ambition som udgangspunkt for at arbejde bredt i organisationen.

4. Fælles mål

I arbejdet med at opstille fælles mål handler det om at give medarbejderne frihed til at lede efter principperne i den ambitionsbaserede ledelsesfilosofi:

- Klare rammer for målarbejdet
- Ledere, der tror på egne medarbejdere og har modet til at slippe deres engagement løs
- Gensidig tillid mellem medarbejdere og ledere

En almindelig misforståelse er, at ambitionsbaseret ledelsesfilosofi, der har til formål at frigøre medarbejderengagement, kræver mindre lederskab. Det er ikke rigtigt – det kræver en anden form for ledelse end den traditionelle ledelsesforståelse i akademiske organisationer. Ledelsesudfordringen er at balancere et centralt ledelsesdilemma: ledelse ovenfra og samtidig deltagelse nedefra. Her handler det om at lede deltagelsesprocesser inden for klare rammer. Rammer, der er brede nok til, at medarbejderne føler sig frie og selvstændige, men samtidig snævre nok til, at de giver en fælles retning. Resultatet af meningsfulde deltagelsesprocesser, hvor fagligt engagerede medarbejdere vinder ledelsens tillid og muligheder for at sætte deres egne mål, er ofte langt mere ambitiøse mål, end ledelsen havde troet muligt.

Etablering af fælles mål i organisationen skal ske på tværs af afdelinger og medarbejderkategorier. Det vil ofte være naturligt at nedsætte arbejdsgrupper, der repræsenterer hele organisationen, og hvor hver gruppe arbejder med at skabe fælles overordnede og langsigtede mål. *Hvad skal vi have opnået som organisation, hvis vi om 5 år med sikkerhed kan sige, at vi har bevæget os i retning af vores fælles ambition?* Når hver arbejdsgruppe repræsenterer helheden, vil svarene på et sådant spørgsmål fra de forskellige arbejdsgrupper generelt overlappe hinanden. Disse

overlappende svar danner udgangspunkt for det næste skridt: *Hvis vi skal være, hvor du nu har sagt, at vi vil være om 5 år, hvad skal vi så have opnået i de næste 2-3 år?* Også til dette spørgsmål vil mange af svarene overlappe hinanden og danne grundlag for det sidste trin: *Hvad skal der ske i de næste 6-12 måneder?*

I praksis vil en sådan proces give ledelsen en skitse til en strategiplan for de næste 5 år, som medarbejdere fra *hele* organisationen har skabt inden for rammerne af den fælles ambition. Det giver ledelsen et godt grundlag for at lave et strategidokument – i de tilfælde, hvor det er nødvendigt. Det afgørende er dog ikke dokumentet, men den proces organisationen har været igennem, og den måde medarbejderne har været involveret i arbejdet på. Dette forankrer en forståelse af deres fremtidige udvikling og en tro på, at det er muligt at komme derhen.

5. Organisation og interaktion

At sætte mål ændrer ikke i sig selv noget i organisationen. De nye mål skal have konsekvenser for de valg og beslutninger, der finder sted i organisationen hver dag – vi skal kunne gå fra ord til konkret handling. Det er vigtigt at huske, at når organisationens mål sættes af medarbejderne selv og ikke af ledelsen, føler de sig langt mere engagerede og dermed også villige til at tage ansvar for dem i praksis. Ikke desto mindre kan roller, ansvar og autoritet i forbindelse med målene ofte opfattes som uklare.

I arbejdet med organisation og interaktion får medarbejderne myndighed til at tage ansvar for de mål, de selv har sat. Det er sjældent, at en enhed eller enkeltpersoner alene er ansvarlige for de specifikke mål. I praksis er der flere medledere, og det kan være uklart, hvem der er ansvarlig for hvilke mål. Så risikerer vi, at der bliver gjort dobbeltarbejde, eller at ingen tager ansvar. Det er afgørende at identificere hvem; mennesker eller enheder, som har *hovedansvaret* for hvilke mål. At være hovedansvarlig betyder ikke, at de ansvarlige skal gøre arbejdet med at realisere målene alene. At nå hvert af målene kræver deltagelse af flere aktører i organisationen. Den vigtigste opgave for de ansvarlige er at afklare, hvem der er ansvarlig for hvad, og ikke mindst hvor der kan være overlappende ansvarsområder. Ledelsens primære rolle vil være at støtte dem, der er ansvarlige for at følge op på de nødvendige interaktioner, så de føler sig bemyndiget.

Desværre er det i de overlappende ansvarsområder – det vi kalder de kritiske interaktionszoner – at der ofte opstår uklarheder og energilækager i en organisation. Samtidig er det i disse zoner, hvor ansvarsområderne delvist overlapper hinanden, at mennesker og enheder har de bedste forudsætninger for at kunne spille hinanden gode i arbejdet med at nå de respektive mål. Ved at identificere disse kritiske interaktionszoner finder vi også de vigtigste arenaer for udvikling. Hver gang en kritisk

interaktionszone identificeres, opstår der en mulighed for at opbygge en kultur, der anerkender læring og udvikling. Dette kan være en god overgang til det sidste trin i den strategiske deltagelsesmodel.

6. Kultur

En ledelse kan aldrig bestemme en kultur. I stedet handler det om, at medarbejderne kan opdage, hvad samspillet i fremtiden kræver af dem, og dermed skabe en vilje til at ændre kulturen. Den måde, hvorpå trinene i den strategiske deltagelsesmodel er blevet implementeret gennem ambitionsbaseret ledelse med en høj grad af involvering og ringe kontrol, har i sig selv påvirket kulturen i organisationen. Det er dog ikke nok. Nu handler det om at gøre kulturen eksplicit og dermed øge den kollektive bevidsthed om den måde, du interagerer på i organisationen.

Først og fremmest er det vigtigt at blive enige om nogle grundlæggende værdier eller "spilleregler", som medarbejderne er enige om vil præge samspillet internt – et samspil, der er helt nødvendigt for at interagere i organisationen, så vi sammen når de mål, vi er enige om, vil være med til at flytte os i retning af vores fælles ambition.

Spillereglerne bør ikke være for mange, og som regel kan de udtrykkes gennem 3-5 overordnede værdier. Det er medarbejderne, der interagerer hver dag for at nå de mål, de er enige om, og det er normalt dem, der bedst ved, hvad der kræves af interaktionen. Derfor bør det først og fremmest være medarbejderne selv, der arbejder med at definere de overordnede værdier, de mener skal danne grundlag for samspillet mellem dem. Ledelsens opgave er at facilitere konstruktive processer, hvor medarbejderne har mulighed for at blive enige om disse værdier.

Først når de overordnede værdier er etableret, begynder arbejdet med at give dem fælles mening. Grundlæggende værdier som "respekt" og "forpligtelse" kan i princippet fortolkes meget forskelligt. Derudover er professionelle miljøer ofte sammensat af medarbejdere fra forskellige kulturer og nationer og af mennesker med forskellige historier og oplevelser. Værdierne skal have *fælles betydning*, før de vil have en effekt på interaktionen. Dekan gøres ved i fællesskab at omsætte dem til konkrete eksempler på, hvad de betyder for samspillet. Hvad gør vi, når vi viser hinanden respekt? Sådanne eksempler bliver organisationens fælles regler for intern interaktion. Samtidig skal medarbejderne også formulere, hvordan de skal reagere i tilfælde, hvor de fælles spilleregler ikke følges. Hvad gør vi og hvordan?

Sådanne processer for kulturel udvikling skal ledes af lederne uden at have en aktiv rolle i det konkrete arbejde med værdier og spilleregler. I de tilfælde, hvor lederne inddrages i det konkrete arbejde, er der risiko for, at de får for stor indflydelse på udfaldet af processerne. Set i bakspejlet vil medarbejderne kunne sige, at det var ledernes spilleregler og ikke deres. De må selv "eje" spillereglerne – de skal være

deres – for at de kan føle sig forpligtet til at leve efter dem i praksis. Så bliver det ikke kun ledelsens ansvar at følge op på kulturarbejdet. Selvfølgelig vil de have stor indflydelse - hvis ledelsen ikke følger spillereglerne, vil medarbejderne heller ikke. Samtidig er alle medansvarlige, og dermed også rollemodeller og "kulturarbejdere" i deres daglige arbejde.

I de senere år har vi været så privilegerede at være blevet støttet i strategiprocesser i en række akademiske institutioner i Norge, herunder i universitets- og videregående uddannelsessektorer.

Denne generiske beskrivelse af en strategisk mobiliseringsproces er baseret på dette arbejde. Vi håber, det kan være en inspiration.

Are Hallan Syversen

Partner og bestyrelsesmedlem

Are er en erfaren forandringskonsulent med særlig opmærksomhed på strategiske kulturforandringer og samspil i større vidensorganisationer.

