



*Pejlemærker for den
fælles strategiske
ambition*

Pejlemærker for den fælles strategiske ambition

Af Søren Barlebo Rasmussen og Ellen Marie Sønderris

Strategi handler om at sætte retning og skabe mening. I den første artikel i serien om strategi startede vi med den "fælles strategiske ambition" og så på, hvordan en ambition fungerer som en fælles retning, der mobiliserer ildsjæle og talenter, og som samtidig holder sammen på organisationen. Ligeledes beskrev vi, hvordan en ambition adskiller sig fra en vision, da en vision er topledernes drøm om fremtiden, medens en ambition mere er en fælles retning - et "hvorfor er vi til" og "hvor skal vi hen sammen". En ambition sætter retningen for de kommende 4-6 år, og er mere bottom-up informeret og skabt gennem en mere involverende proces end en vision.

I denne anden artikel i serien bevæger vi os ind i det, man kunne kalde "pejlemærker" for ambitionen. En ambition er med vilje ret overordnet og kan også indeholde meget - og kan derfor være inkluderende. Pejlemærkerne råder bod på dette - de konkretiserer 3-5 områder, som er særligt vigtige at flytte sig på, hvis man vil flytte sig i den retning, som den strategiske ambition italesætter. Hvad er det særligt, vi skal pejle efter, når vi bevæger os?

Vi befinder os således stadig på det fælles strategiske niveau, som er top-down formuleret. Hvis ambitionen er "hvorhen" og "hvorfor", så er pejlemærkerne et "hvad" - hvad skal vi mere konkret sammen? Hvilke dimensioner skal vi særligt flytte os på? Hvad skal vi særligt fokusere på i vores udvikling? Men de er aldrig et "hvordan" - hvordan skal vi gøre det? Det overlader man til organisationens forskellige decentrale dele at forholde sig til gennem en bottom-up udvikling.

Pejlemærkers funktion

Man kan sige, at pejlemærkernes væsentligste funktion er at koble det centrale og decentrale, og top-down med bottom-up. Pejlemærkerne skal koble den fælles ambition for organisationen som helhed sammen med den udvikling, der foregår ude i organisationen. Hvad betyder den fælles retning for det, vi i forvejen gør? Hvad giver mest mening for os at fokusere på - inden for den fælles udvikling og retning? Hvad skal vi prioritere at rykke os på? Hvad giver mest mening for os?

Formålet med pejlemærker er således at hjælpe organisationen med at fortolke den fælles ambition. Hvis den fælles strategiske ambition er en *ledestjerne*, så er pejlemærkerne et forsøg på at bygge en *udviklingsmotorvej* hen mod den ledestjerne. En motorvej der ikke spreder sig i alle retninger og ikke spænder over alle muligheder. Den er til for at prioritere, skære ind til det væsentlige og tjekke, at det, man ønsker at gøre sammen som organisation, også fungerer og giver mening decentralt ude hos enhederne. "Hvis det er i den retning, vi sammen skal bevæge os, hvad er det så for nogle overordnede udviklinger, det vil kræve af os?".

Pejlemærker er således et udtryk for en konkretisering af ambitionen, som brydes ned til en række udviklingsdimensioner. En oversættelse og prioriteret konkretisering af ambitionen som skal leve

både centralt og ude lokalt i organisationen. Hvor ambitionen typisk fylder et par linjer, vil beskrivelsen af pejlemærkerne være længere, typisk ½-1 side om hvert pejlemærke.

Følgende er karakteristika for, hvad et godt strategisk pejlemærke kan være/skal kunne:

- Noget der virkelig vil få organisationen til at rykke i retning af ambitionen
- Noget der er helt centralt at prioritere (også selvom det er svært)
- Noget organisationen kan gøre sammen (modsat det man kan gøre decentralt hver især)
- Noget der kræver tværgående udvikling
- Noget der giver fokus – dette vil man lykkes med sammen
- Noget der er helt anderledes end det almindelige daglige arbejde med tingene
- Noget der siger mere om "hvad" (den overordnede udvikling) end "hvordan".

Er man nysgerrig på konkrete eksempler på formulerede strategiske ambitioner og pejlemærker, så kan formuleringerne fra [Dansk Institut for Internationale Studier](#) eller [UCL - Erhvervsakademiet og Professionshøjskole](#) være til inspiration.

Den centrale funktion

Ambition og pejlemærkerne udgør tilsammen den top-down formulerede strategi for en organisation.

Et pejlemærke er ikke en instruktion, som hele organisationen skal følge slavisk. Pejlemærker giver mere en strategisk hensigt: Dette er vigtigt for os som organisation. Dette skal og vil vi prioritere. Det kan f.eks. være et signal om, at topledelsen vil prioritere udvalgte fokus- eller udviklingsområder igennem budgettet. Eller vil fokusere på dem i MUS med lederne ude i organisationen.

Et pejlemærke er således en strategisk hensigt, der ude i organisationen giver rum for handling. Dette er vigtigt. Dette prioriteres. Dette vil der være ressourcer til i fremtiden. Dette er en baggrund, som jeg kan regne med og tage afsæt i, når jeg som decentral leder skal begynde at handle strategisk – og udvikle det, der giver mening decentralt.

Men pejlemærker skal ikke bare fortolkes og bruges decentralt. Centralt skal der arbejdes med dem. Hvis mange decentralt gerne vil udvikle sig inden for et pejlemærke på en bestemt måde, så giver det mening at spørge: Skal vi gøre det sammen på tværs af organisationen? Der er ingen grund til at lave fem ens kompetenceudviklingsforløb for fem afdelinger, hvis vi kan nøjes med at lave ét sammen.

Pejlemærker kan også bruges til at følge op på den decentrale udvikling: Hvor langt er I ift. de strategiske pejlemærker? De kan bruges som et strategisk rammeværk, som organisationen som helhed arbejder med og bruger igen og igen. Så der bliver en høj grad af genkendelighed.

Den decentrale funktion

Processen med at formulere ambitionen og pejlemærkerne vil oftest være igangsat top-down. Men det er meget vigtigt, at medarbejderne ser, at begge dele giver mening for dem. I første artikel beskrev vi f.eks., hvordan et meningsfuldt job, hvor man skaber udvikling i fællesskab, motiverer os og i stigende grad er det, der tiltrækker unge talenter.

Man skal som ledelse derfor passe på med, at en organisations ambition og pejlemærker ikke bliver en top-down beslutning presset ned over enhederne, når formålet i virkeligheden er at være meningsfyldte udviklingskanaler.

Pejlemærkerne skal også være med til at sørge for, at hver enhed i organisationen arbejder med, hvad de skal gøre for at flytte sig ift. pejlemærkerne. På den måde skal alle i organisationen forholde sig til pejlemærkerne - hvad er det, der giver mest mening for vores afdeling? Og derved oversætter afdelingerne pejlemærkerne til den udvikling, der giver mening for dem decentralt.

Den decentrale funktion sikrer også, at pejlemærkerne (og ambitionen) bliver kvalificeret bottom-up og i sidste ende tilpasses en stor og varieret organisation, der ikke vil være det samme sted udviklingsmæssigt - afhængig af hvor man kigger hen. Den decentrale oversættelse af pejlemærkerne skal derfor gerne flyde tilbage til topledelsen, så de får endnu bedre indsigt i den decentrale situation og den strategiske situation i organisationen som helhed.

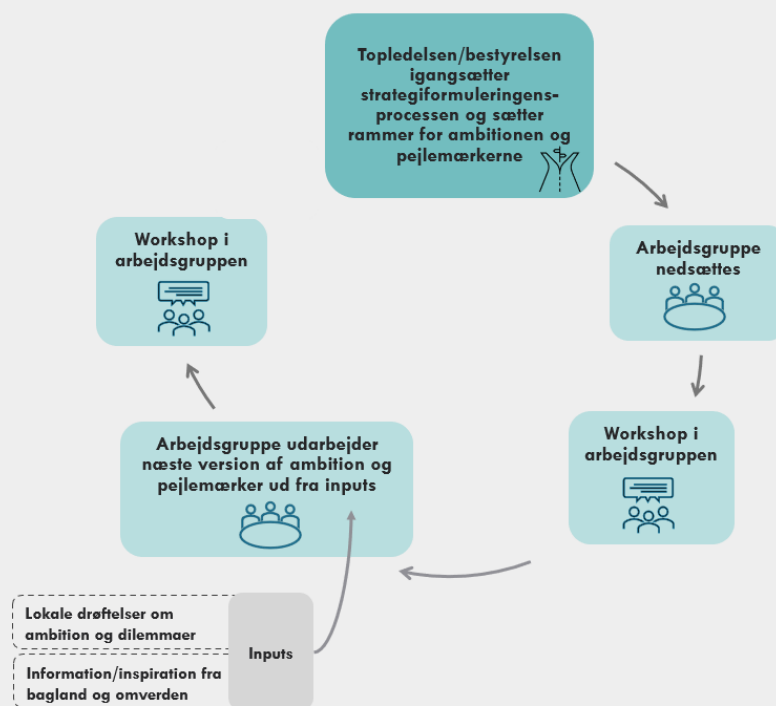
Processen mod ambition og pejlemærker

Processen, som skal hjælpe organisationen med at formulere den fælles ambition og pejlemærker, er ikke kun en proces, der er til for at lave en ny strategi med dens faktuelle indhold. Processen skal gerne være designet således, at den formulerede strategi fra starten giver mening for de decentrale ledere, og som noget de gerne vil være ambassadører for. På den måde "lever" strategien fra starten! Dermed bliver processen et mål i sig selv - den skal være *meningsskabende og engagerende*.

Det er derfor vigtigt at skræddersy processen til lejligheden, så den får maksimal effekt. Når det er sagt, så er nedenstående typisk vigtige elementer i en sådan proces:

- Processen kan starte med, at **topledelsen og/eller bestyrelsen sætter gang i strategiformuleringen** og identificerer de *hegnspæle*, som er de overordnede rammer for processen - og de indholdsmæssige rammer som ambition og pejlemærker skal holde sig inden for.
- Derefter kan **en arbejdsgruppe etableres**, som bredt repræsenterer organisationen. Den må gerne være mangfoldig sammensat og ikke mindst bestå af *de kritisk konstruktive uformelle faglige ledere*, som er vigtige, fordi de har unik indsigt i organisationen og ofte er stærke opinionsdannere. Denne arbejdsgruppe skal over en række workshops formulere forskellige udkast til ambitionen, konkretisere retningen via pejlemærker og diskutere vigtige dilemmaer (noget vi vender tilbage til i en senere artikel).

- Undervejs i forløbet skal der **indsamles information om baglandet og inspiration fra omverdenen**, f.eks. via studieture, oplæg og stakeholderinterview, som skal deles med arbejdsgruppen imellem workshops. På baggrund heraf, kan man genbesøge ambitionen og pejlemærkerne og lave en ny version, som folk kan se sig endnu bedre i.
- Det er en god ide, at der også arbejdes imellem de konkrete workshops. Det kan f.eks. ske ved at;
 - En mindre del af arbejdsgruppen behandler input fra en workshop og laver næste version af ambition og pejlemærker på basis af disse input. På denne måde ender vi heller ikke med formuleringer, som topledelsen har lavet.
 - Repræsentanterne i arbejdsgruppen kan imellem arbejds møderne gå tilbage til de lokale miljøer for at drøfte, hvad man tænker om ambition og pejlemærker i den seneste version og diskutere 3-5 decentrale dilemmaer, som man gerne vil have yderligere input på. På denne måde sikres forankring allerede inden ambition og pejlemærker er endeligt formuleret.



Som skrevet tidligere, er pejlemærker ikke en instruktion, men en hensigt der skal skabe rum for handling ude i organisationen. Det er yderst vigtigt, at ledelsen og repræsentanterne i arbejdsgruppen taler med dem, der skal handle: Hvad de hører som den strategiske hensigt i ambitionen og pejlemærkerne. Arbejdsgruppen skal altså kommunikere udkastet til ambition med én mund og så lytte til organisationen med to ører. Ovenstående proces er skrevet i en lineær rækkefølge, men illustrationen er iterativ, da arbejdsgruppen løbende må informere og involvere organisationen, som så ligeledes løbende må give feedback på udkast.

Afrunding

Pejlemærker er det første skridt mod at få ambitionen til at leve ude i organisationen. Sådan at den bliver oversat til det, som giver mening for folk ude i de forskellige enheder. Derfor bliver proces og dialog lige så vigtig som det strategiske indhold i pejlemærkerne – hvad der prioriteres og vælges ud som fokusområder. Når det er sagt, så er pejlemærkerne vigtige som udgangspunkt for ressourceprioriteringer og leverer et strategisk rammeværk for senere opfølgning på det strategiske udviklingsarbejde.

I næste artikel bevæger vi os yderligere væk fra det fælles strategiske niveau, og ud til den lokale oversættelse af ambitionen og pejlemærkerne, hvor den brede organisation beskriver "hvordan". Hvordan man decentralt vil arbejde hen imod ambitionen (hvorhen) med pejlemærkerne (hvad). Her spiller målsætninger en vigtig rolle, da det er vigtigt med fokus, og det at sætte mål kan hjælpe os med at holde fast og fokusere. *Stay tuned.*

Denne artikel er en del af en miniserie om strategi. Vi dykker ned i emner som ambition, strategiske pejlemærker, målsætning, kultur, strategiske dilemmaer og den strategiske eksterne profil. Artikelserien er til dig, som sidder med komplicerede akademiske tekster om strategi og organisering, og som ofte tænker; "hvad er egentlig essensen af disse mange teorier? Hvordan foregår det ude i den virkelige verden? Og hvordan flytter man på en organisation?" Vi håber, at vi med vores korte artikler kan forklare de abstrakte temaer på en letforståelig måde, så du kan blive klogere på din organisation eller organisationer i almindelighed.

Vil du vide mere? Så læs mere på www.mobilize-nordic.com/detfagligeunivers eller finde os på din favorit podcastapp under navnet *Ledelsesalmanakken*.
