



# ***Lim organisationen sammen med strategisk procesledelse!***

***Af Lotte Holm-Petersen og Søren Hornskov  
Mobilize Strategy Consulting  
2024***

# Lim organisationen sammen med strategisk procesledelse!

Interne konsulenter fungerer ofte som den "lim", der binder en uddannelsesinstitution sammen. At være denne lim handler om at mestre disciplinen strategisk procesledelse, som bl.a. kalder på kompetencer til at facilitere koblinger af idéer, viden og praksisser på tværs. Dette kan være dilemmafyldt, fordi man som konsulent først og fremmest forventes at være ansvarlig for opgaver i egen "silo".



Figur 1 - Strategisk procesledelse

I artiklen udfolder vi, hvorfor vi mener, *strategisk procesledelse* er en nødvendighed, hvad det indebærer, og hvordan man kan arbejde med det i praksis. Vi peger på tre væsentlige dimensioner i denne rolle: At binde organisationen sammen, at lede opad og indad, og at mobilisere økosystemet. Undervejs møder vi Andrea, som er hovedperson i vores case om, hvordan konsulenter kan bygge og vedligeholde relationer både indadtil og udadtil for at lykkes i rollen som strategisk procesleder.

## Uddannelsesinstitutionerne er i forandring

Uddannelsesinstitutionerne befinder sig for tiden i det, man kan kalde en transformationsproces, hvor nye indre og ydre omstændigheder præger mulighederne for at bedrive uddannelse. Det er den aktuelle uddannelsesreform et solidt eksempel på.

Uddannelsesreformer kan potentielt betyde en grundlæggende forandring i uddannelsesinstitutionernes bidrag til samfundet og kan være en anledning til at gøre det, man som institution alligevel bør gøre - altså gentænke de indre linjer og bygge evne til at arbejde transformativt.

En af vejene til transformation er, at institutionerne i højere grad skal lykkes med at arbejde på tværs. De skal derfor gøre op med nogle af de kendetegn, de har som institutioner. Det gælder både indadtil, hvor de må nedbryde siloer mellem specialiserede og funktionsopdelte miljøer, og udadtil, hvor uddannelsesinstitutioner skal være endnu bedre til at indgå i tætte partnerskaber med økosystemet omkring sig, fordi værdien af deres kerneopgave (uddannelse, forskning og udvikling) kun har værdi for vores samfund i tæt samspil med relevante andre. Det er naturligt, at organisationer sætter grænser om sig selv, både ift. omverden, men også internt. Grænserne definerer, hvordan en organisation eller en afdeling adskiller sig fra andre - det gælder fx, hvilke opgaver den løser, og hvilke ressourcer den har (Kettl, 2006). Det gør

organisationen overskuelig og styrbar, men der er en risiko forbundet med grænsesætningen. Internt kan der opbygges siloer, der gør det svært at arbejde sammen på tværs af afdelinger/områder/uddannelser osv., og eksternt gør grænser det en gang imellem vanskeligt at samarbejde med en anden organisation.

Den gode nyhed er, at grænserne ikke er statiske - de kan flyttes og sættes nye steder, og dermed bedre understøtte organisationens værdiskabelse.

Som konsulent er man ofte ikke fagligt forankret ned i et fagligt miljø, men understøtter i stedet kerneopgaven - og man understøtter ledelsen, der har ansvar for den strategiske udvikling. Ambitionerne om transformativ forandring lander derfor ofte på skrivebordene hos erfarne konsulenter. Konsulenternes kompetencer som *strategiske procesledere* - og ikke mindst deres tætte samarbejde med hinanden og ledelsen - er afgørende for, at forandringsambitionerne bliver til virkelighed. Der er brug for konsulenter, der sammen med ledelsen kan skabe en hverdagspraksis, hvor de, på baggrund af indsigt i organisationens strategiske prioriteringer, kan navigere i forhold til en kompleks omverden, hvor reformer og "vilde problemer" præger dagsordenen. En hverdag, hvor konsulenterne er en vigtig ressource, der proaktivt kan bringe aktører sammen på tværs af grænser og fungere som strategisk sparringspartner for ledelsen.

Denne hverdag ser forskellig ud på uddannelsesinstitutionerne. For nogle handler det om at drive udvikling af nye strategier, for andre om at implementere det, der allerede er besluttet - og for andre igen om at finde løsninger på de talrige spørgsmål og krav, som hverdagen stiller til organisationerne. Altså den løbende strategiske udvikling, der både foregår under og mellem strategiperioder, og som foregår på tværs af grænser. Dette fordrer en tilgang til strategi, som balancerer *bottom-up* og *top-down*.

Lad os se på et eksempel på en fiktiv, men realistisk situation, som kalder på strategisk procesledelse:

*Andrea er ledelseskonsulent på en videregående uddannelsesinstitution og er i hverdagen en del af en central stab, der understøtter kvalitet og udvikling på institutionen. Som et led i en større uddannelsesreform har direktionen besluttet at styrke læringsmiljøerne omkring uddannelserne og gøre dem mere praksisrettede. Det skal ske ved at gå i tættere samspil med de aftagende virksomheder og organisationer. Andreas chef beder hende om at skitsere et bud på en proces, hvor både de faglige miljøer og eksterne samarbejdspartnere involveres.*

*Andrea tænker, at det er en spændende, men også en vanskelig opgave. Hun ved jo godt, at hver afdeling fungerer som et lille "kongedømme", og at en stab som hendes sekretariat kan have svært ved at komme til orde ude i de faglige miljøer. Og samtidig skal Andrea finde de rette kanaler og metoder til at involvere aftagerne. Hun afsætter en eftermiddag til at få hul på opgaven.*

*Hvordan kan Andrea gribe opgaven an?*

## Hvad er de vigtigste dimensioner?

Andreas opgave er et eksempel på *strategisk procesledelse* som en balancegang mellem den formelle og den uformelle organisation. Det er vores erfaring, at strategiske procesledere med fordel kan tænke deres praksis i tre forskellige dimensioner:

De skal for det første **binde organisationen sammen** på tværs. Det betyder, at der skal skabes løsninger på tværs af de eksisterende grænser omkring fag- og læringsmiljøer (de Waal et al., 2019). Men samtidig er de embedsmænd M/K, og det betyder, at proceslederne skal arbejde inden for fagbureaukratiet som ramme for ambitionen om at bevæge sig på tværs af grænser. Strategisk procesledelse bliver dermed, som beskrevet i teorien om regenerativ ledelse, til i en balance mellem bureaukratiet som vilkår og vores evne til at gøre op med dets begrænsninger (Sanford, 2017). Stabsfunktioner spiller ofte en stor rolle i at designe og facilitere de processer, der får en uddannelsesinstitution til at fungere i hverdagen. Men stabsfunktionernes rolle er ikke altid entydig. Mintzberg (1993) skelner mellem *støttestabe*, der yder service og support til institutionens hovedaktiviteter, ofte undervisning og forskning, og *technologestabe*, der er ansvarlige for at standardisere institutionens processer, ofte på institutionens og ikke undervisernes og forskernes præmisser.

Det er en udfordring mange steder at få stabene til at spille sammen med hinanden. Proceslederens rolle er at tilpasse sig ændringer og innovationer, men samtidig at forstå, at uddannelsesinstitutioner leverer værdi gennem faglig substans. For den strategiske procesleder handler det om at være "limen", der binder organisationen sammen på tværs. Det er en lim, der aldrig helt størkner, for de tværgående forbindelser bliver knyttet i dynamiske og foranderlige relationer mellem stabe, enheder og personer.

Derfor skal procesledere som Andrea arbejde med relationer, være opmærksomme på, hvordan ansvar er fordelt i siloer, og tage ansvar for at facilitere processer, der går på tværs af funktioner og hierarkier. Så når hun rækker ud til de forskellige stabe er det vigtigt, at hun signalerer respekt for de mål, som den enkelte silo arbejder efter, og den værdi, siloen skaber. Og at hun udviser empati for, at direktionens fokus på udvikling af mere praksisrettede læringsmiljøer måske ikke står øverst på deres opgaveliste, men at de sammen må finde den bedste vej.

De skal for det andet **lede opad mod ledelsen og ind i faglige miljøer**. Rollen som "lim" betyder, at proceslederen tager ansvar for at skabe udvikling både opad, i tæt samarbejde med den formelle ledelse, og ind i de faglige miljøer, som er afgørende for at skabe resultater og udvikling. Proceslederne må forstå sig selv som del af en distribueret ledelsesopgave, som andre måske har det formelle ansvar for, men som kun kan løftes i samarbejde på tværs af hierarkiet (Spillane et al., 2004). Ledelse er noget, medlemmer af organisationen producerer i fællesskab, og derfor kan man kun lykkes sammen med og gennem andre (Drath et al., 2008). Det betyder, at den strategiske procesleder også har en ledelsesrolle opadtil i form af sparring

og rådgivning i forhold til strategiske dagsordener, med afsæt i tæt kendskab til organisationen og de faglige miljøer.

Fordi den strategiske procesleder ofte er tættere på ledelsen end fagmiljøerne, kan proceslederen blive set som ledelsens forlængede arm ude i de faglige miljøer. En strategisk procesleder kan blive mødt med skepsis: "Når du siger sådan, er det så bare fordi ledelsen vil den vej?" Derfor er det afgørende, at en strategisk procesleder som Andrea er bevidst om, hvordan hun "leder" ind i miljøerne, så hun fremstår oprigtigt interesseret og transparent, uden skjulte dagsordener. Det gør hun bl.a. ved at være både nysgerrigt undersøgende på de faglige miljøers unikke perspektiver ift. praksisrettede læringsmiljøer og samtidig være tydelig på, at processen indebærer nogle strategiske valg, der træffes længere oppe i ledelseskæden. Altså at der er flere hensyn i spil. Denne åbne tilgang skaber følgeskab og legitimitet, som også afgørende for at lede opad, fordi den giver proceslederen mandat til rollen som "lim" mellem de strategiske dagsordener og den udførende del af organisationen.

De skal for det tredje **involvare og engagere det økosystem**, som organisationen er den del af. Organisationer indgår altid i et eller flere økosystemer og skaber først værdi i samspil med andre. Transformativ processer involverer ofte eksterne aktører som afgørende partnere og deltagere (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018) – altså økosystemet rundt om uddannelsesinstitutionerne. Spørgsmålet er, om organisationerne er bevidste om deres økosystem, om de udnytter det til det fælles bedste, og om de formår at bygge nye grænser sammen.

Strategiske procesledere må have både en solid forståelse af, hvordan økosystemet rundt om uddannelsesinstitutionen skaber værdi, og redskaber til at række ud og mobilisere de kræfter, som findes uden for organisationen. Et første greb til at få øje på økosystemet er at lave en kortlægning af afhængigheder mellem egen institution og andre organisationer. Dette indebærer at forstå zoner for værdiskabelse omkring den studerende, brugeren, borgeren mv., samt forstå, hvad de værdiskabende samspil er. Hvis Andrea og kollegerne har overblik over økosystemet og aktørernes bidrag ift. den fælles værdiskabelse, bliver det muligt at engagere dem i og dermed blive involveret i udviklingen af institutionen. Den konkrete mobilisering består altså i reel involvering af aktørerne i økosystemet, så det ikke er uddannelsesinstitutionen der alene sætter dagsordenen, men der sker reel samskabelse. Det kan fx ske gennem feedback og workshops, hvor de kommer til orde. Igen med et oprigtigt nysgerrigt udgangspunkt. Samtidig kan Andrea også række ud til de mere personlige kontakter, hun har i sit netværk, for at stikke en finger i jorden eller "lytte på vandrørene" ift. hvad der rører sig, og hvad der er vigtigt.

## Relationer går igen i alle tre dimensioner

Fælles for de tre dimensioner er nødvendigheden af **gode og tillidsfulde relationer**. Ofte vil procesledere befinde sig i situationer, hvor det er deres opgave at koordinere på kryds og tværs af uddannelsesinstitutionen, både horisontalt og vertikalt, og med eksterne parter. Proceslederen må derfor arbejde bevidst med at styrke sine relationer opad, indad og udad.

For at være "limen" i organisationen, må de vide, hvad der rører sig forskellige steder i organisationen, og hvad der er vigtigt både centralt og decentralt. For at lede opad og indad må de skabe legitimitet omkring deres funktion og input. For at mobilisere økosystemet udadtil er det igen nødvendigt at trække på eget og andres netværk. Det betyder, at et af de greb, som er allervigtigst for den strategiske procesleder, er relationsarbejdet. Det er dog ikke nok at opbygge og afklare sine relationer. Det er mindst lige så vigtigt at vedligeholde, styrke og udbygge disse relationer (Taarup, 2023). Og det kræver, at den strategiske procesleder investerer i relationsarbejdet og ser det som en opgave på lige fod med øvrige opgaver. Det handler for Andreas vedkommende fx om at prioritere at bevæge sig over til den afdeling, som hun skal samarbejde med, frem for at sende dem en mail. Og at hun aktivt opsøger andre perspektiver end sine egne, fx hos kolleger eller ved at række ud i sit netværk for erfaringsudveksling og sparring. Når du investerer i relationer, får du meget igen; dine kolleger og samarbejdspartnere føler sig set, hørt og involveret, de er langt mere tilbøjelige til at give dig følgeskab, og det bliver lettere at skabe synergier i opgaveløsningen.

Proceslederen skal derfor arbejde med følgeskab samt at kende og forstå sin egen og andres relationelle stil. Og de skal have fokus på også at mobilisere dem, som ikke formelt set er involverede, men som måske er afgørende for, at processerne kommer i mål (Haslebo, 2007). I Andreas tilfælde vil det give en bedre intern proces, hvis hun ikke alene involverer de afdelinger, som har det formelle ansvar for uddannelserne, men også dem der leverer undervisning eller forskningsgrundlag på tværs af organisationen.

## Konklusion - hvad kræver strategisk procesledelse?

Hvis den strategiske procesleder skal lykkes, kræver det en dyb forståelse af de tre dimensioner og af relationsarbejde som nøgle til procesarbejdet. Det kræver også de rigtige, konkrete metoder, herunder:

- Kortlægning af interessenter og økosystem - altså at forstå zoner for værdiskabelse omkring den studerende, brugeren, borgeren mv., og indblik i hvad de værdiskabende samspil er
- Redskaber til at involvere deltagere i processer - dvs. facilitere reelle bottom-up processer, der mobiliserer, og invitere omverdenen ind
- Og redskaber til at skabe legitimitet omkring egen rolle - bl.a. via bevidst relationsarbejde

Proceslederen skal således opbygge gode relationer til både interne og eksterne aktører og kunne bevæge sig imellem faglige miljøer og administrative stabe. Hun skal kunne lede i flere retninger.

Det kommer hurtigt til at lyde, som om proceslederen er en 'lone rider' i organisationen. Det er der bestemt også en fare for - og en udbredt opfattelse af blandt jer, der arbejder som procesledere - men det er en vigtig pointe, at den distribuerede ledelsesopgave løses i

fællesskab og i tæt samarbejde mellem kollegaer. Derfor kan Andrea også overveje, hvilke andre procesledere, konsulenter og ledere, som hun kan alliere sig med, så de i fællesskab kan lykkes med opgaven. Her er det vigtigt at finde de rigtige anledninger til at arbejde på tværs - og som vi så, kan en reform være en anledning til en udvikling, som udfordrer aktører til at finde sammen i nye samarbejder omkring deres fælles opgave og udfordringer.

Disse udfordringer viser også, at Andrea og andre dygtige kolleger ikke bliver effektive procesledere med et trylleslag. Arbejdet med relationer og netværk kræver vedvarende opmærksomhed og investering af ressourcer over længere tid. Vi kan derfor håbe, at Andrea allerede har gode tværgående relationer - og hvis det ikke er tilfældet, er opgaven i alle fald en god anledning til at komme i gang med at pleje også denne vigtige kompetence! Andrea skal lykkes i opgaven sammen med og gennem andre. Hun skal finde de rigtige samarbejdspartnere og formentlig også undervejs engagere andre til at gøre noget andet, end de ellers ville have gjort. På den måde kan hun få det følgeskab, som skal til for at lykkes i denne og lignende opgaver.

Så hvad ender Andrea med at gøre? I udkastet til proces for arbejdet med mere praksisrettede læringsmiljøer skitserer hun fire spor:

- 1) Kortlægning af de vigtigste aktører omkring problemstillingen og deres aktie heri
- 2) En indledende og direkte dialog med repræsentanter for stabene på de enkelte institutter/afdelinger med fokus på formål, transparens og interesse for hvad der er praktisk muligt
- 3) Mobiliserende dialog med de faglige miljøer, fx faciliteret af de lokale stabe, med fokus på perspektiver fra de faglige miljøer. Både være nysgerrig på det der, der allerede virker, og på videreudvikling- dette kan med fordel ske i allerede eksisterende fora
- 4) Invitation til reel samskabelse om mulighedsrummet og reel samskabelse med relevante samarbejdspartnere, fx aftagere, faglige organisationer, virksomheder m.v. - gerne i allerede etablerede fora

Undervejs bør der være dialog med direktionen med henblik på at bearbejde input og træffe beslutning.

Når Andrea og hendes kolleger på denne måde er nysgerrige på andres perspektiver, får de ikke bare input til, hvordan institutionen kan styrke praksisrettede læringsmiljøer. De interne relationer i organisationen og til omverden bliver stærkere, de enkelte institutter bruger mindre energi på at positionere sig, og den samlede organisation mobiliseres i højere grad ift. fælles dagsordener. Det er godt givet ud ift. både den aktuelle, men også fremtidige processer.

Transformation gøres til virkelighed i hverdagen. Det kræver skærpe af de evner og kompetencer, som ledere og konsulenter allerede har. Og de kræver et samarbejde om at løse de udfordringer, som knytter sig til strategisk transformation. Det kalder vi strategisk procesledelse.

## Referencer:

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.

De Waal, A., Weaver, M., Day, T., & van der Heijden, B. (2019). Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. *Sustainability*, 11(23), 6860.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6)

Haslebo, G. (2007). *Relationer i organisationer - en verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag, Borges

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.

Kettl, D. F. (2006). Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative. *Public Administration Review*, 66.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Sanford, C. (2017). *The regenerative business. Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes*. Nicholas Brealey Publishing.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Taarup, P (2023). *Jeg er ikke chef, men jeg skal lede*. Content Publishing.



## Forfatterne bag



### **Lotte Holm-Petersen**

*Chefkonsulent i Mobilize*

Lotte har solid erfaring som konsulent og projektleder. Hun ved, hvad det vil sige at understøtte ledelsen strategisk og hvordan man bedst muligt lykkes i denne rolle. Hun er optaget af at binde strategi og praksis sammen og gør en dyd ud af at omsætte teoretisk viden til konkret handling i undervisning og kundeprojekter.



### **Søren Hornskov**

*Chefkonsulent i Mobilize*

Søren har en baggrund som både leder og forsker. Det betyder, at han både ved, hvad det vil sige at være leder, og hvilken viden ledere kan bruge i praksis. Den kombination sætter Søren i stand til at finde god viden om ledelse og organisering, som kan omsættes i udvikling hos kunderne.