



*Den fælles strategiske
ambition*

Den fælles strategiske ambition

Af Søren Barlebo Rasmussen og Ellen Marie Sønderris Pedersen

I denne artikel vil vi udforske; hvad en fælles strategisk ambition er, hvorfor en ambition er anderledes end en vision og mission, og hvordan en ambition fungerer som en ledestjerne og kan motivere og mobilisere individer i organisationer. Artiklen er en central del af miniserien om ambitionsbaseret strategiforståelse.

På fremtidens arbejdsmarked vil vi i stigende grad se, at det er det meningsfulde arbejdsliv, som motiverer talenter til at tage på arbejde. Meningsfuldt på den måde, at man tydeligt mærker, at man skaber værdi både gennem driftsopgaver og ved at drive en udvikling inden for ens arbejdsfelt. Særligt meningsfuldt bliver det, når man som medarbejder indgår i et fællesskab, som arbejder hen imod et fælles mål og sammen udvikler i denne retning. At arbejde ud fra en fælles strategisk ambition er en metode til at motivere medarbejdere og give dem frihed til selvstændigt at udvikle, men under ansvar af det fælles formål og den fælles retning. Det vil vi kigge nærmere på i denne artikel.

Hvis du læser dette og er nyuddannet – eller er jobsøgende – og skal til at finde din plads på arbejdsmarkedet, så er denne artikel måske noget for dig. For det kan være en god idé at lede efter et job, hvor man oplever, at det er meningsfuldt at gå på arbejde. Og det gør man blandt andet ved at søge jobs de steder, der beskæftiger sig med deres ambition. En ambition, der består af refleksioner og samtaler om, hvorfor organisationen er til, men i lige så høj grad, hvad man sammen vil opnå, og hvor man er på vej hen.

Hvis du derimod allerede sidder i en organisation, der ønsker at innovere og udvikle, så er denne artikel også relevant for dig. For det bliver helt essentielt for din organisation at formulere en fælles strategisk ambition, for at kunne rekruttere blandt fremtidens talenter og mobilisere medarbejdernes ressourcer strategisk.

Hvad betyder motivation for vores arbejdsliv?

Før vi dykker ned i, hvorfor en ambition er vigtig for fremtidens organisationer, må vi først gøre holdt ved, hvad der driver os som mennesker. Helt kort kan man sige, at vi er drevet af både ekstrinsisk og intrinsisk motivation.

Ekstrinsisk motivation handler om det, vi gør, for at opnå noget – det at få en belønning eller undgå en "straf". Som eksempel, at man anstrenger sig på sit studie for at få gode karakterer, at man går til fodbold for at vinde, eller at man går på arbejde for at få løn. Intrinsisk motivation handler modsat om at gøre noget, fordi det giver mening i sig selv. For eksempel at læse en bog for fornøjelsens skyld, at gå til fodbold, fordi det gør en glad, eller at gå på arbejde, fordi man gør en forskel for nogle andre.

Det er vigtigt at sige, at ekstrinsisk motivation ikke er "dårlig" motivation, men det kan have uhen-sigtsmæssige konsekvenser. Det er f.eks. helt legitimt, at man gerne vil gøre det godt, vinde eller tjene penge. Men man skulle meget gerne også have andre motivationsgrunde: nemlig at skabe værdi for sig selv og andre.

I motivationsteorien snakker man om tre komponenter: selvbestemmelse (autonomi), mestring (kompetencer) og samhørighedsfølelsen (formål eller tilhørsforhold). Alle tre komponenter er afgørende for at have intrinsisk motivation.

Selvbestemmelse handler om følelsen af at være herre i eget hus og vigtigheden af at handle ud fra ens egne overbevisninger og værdier, i modsætning til at adlyde andres ordrer. Med selvbestemmelse kommer også behovet for mestring. Vi har behov for hele tiden at blive klogere og udvikle vores kompetencer. Hvis vi udfører den samme type opgave hele arbejdslivet igennem, så kører man sur i det. Derfor skal en arbejdsplads give plads til udvikling. Og sidst men ikke mindst, så har vi behov for et tilhørsforhold og at indgå i en social sammenhæng, hvor det man siger, mener eller gør, betyder noget for andre. Her opstår der en fælles forståelse for formålet med arbejdet. Altså er følelsen af autonomi, kompetence og tilhørsforhold elementer, der kan højne den intrinsiske motivation, da handlinger bliver personligt givende.

Og hvorfor er det så relevant for en fælles strategisk ambition? Jo, det er det, fordi en ambition i høj grad er medskaber af den intrinsiske motivation, da den definerer et tilhørsforhold, den giver plads til selvbestemmelse i ens arbejde, og den er ambitiøs. Dette gør, at man i sit arbejde løbende bliver udfordret og må udvikle nye kompetencer.

Hvis du vil vide mere om motivation, anbefaler vi at høre podcasten "*Motivation, mening og ledelse*" med motivationsekspert Helle Hein og partner i Mobilize, Lars Christian Lassen. Du finder afsnittet på din favorit podcast-app ved at søge på *Ledelsesalmanakken*.

Hvad er en ambition?

Som beskrevet er et vigtigt element i det strategiske arbejde i en organisation at formulere en fælles ambition for hele organisationen. I en ordbog kan man læse, at en ambition er et "stærkt, ofte vedholdende ønske om at opnå noget attraktivt, men svært tilgængeligt". En ambition sætter altså en høj barre. Vi skal stå på tæer for at realisere den. Den kræver noget af os – vi skal gøre noget anderledes og udvikle os.

En organisations ambition fungerer som en fælles retning for organisationens medlemmer og er en ledestjerne for dens udvikling. En ambition siger noget om The Why, (som Simon Sinek er kendt for). Hvorfor er vi til? Hvad er vores fælles formål? Ambitionen siger også noget om, hvor organisationen er på vej hen – hvad er det, man vil opnå, og hvor vil man i fremtiden gøre en forskel? En ambition er derfor en bouillonterning af en fælles fremtidig retning.

Men en ambition er ikke blot en flot sætning, der beskriver, hvad man vil opnå. En ambition er også motiverende for medarbejdere. Den gør det meningsfuldt at gå på arbejde, fordi man oplever, at man som medarbejdere har et fælles mål at arbejde henimod. Noget som ikke handler om kedelige driftsopgaver og omsætning, men om at skabe værdi for sine kunder og

samarbejdspartnere. Og noget, som både svarer på, hvorfor organisationen er til, og hvorfor man - også på regnfyldte mandag morgener - står op og går glad på arbejde.

Men fordi ambitionen er en ledestjerne, er det også uhyre vigtigt, at den ikke indeholder et 'hvor-dan' - hvordan man konkret skal gøre tingene. At få udstukket alt for mange rammer for, hvordan man skal udføre sit arbejde for at nå et mål, er nemlig utrolig demotiverende. Dog skal organisationens ambition også sikre, at alle dens medarbejdere ikke arbejder i forskellige retninger. Mennesker har en enorm virkelyst. Vi kommer med idéer og tilfører konstant inkrementelle udviklinger. Det kan nemt sprede os, hvis vi ikke har en fælles strategisk ambition, der samler os. Det er således en af ambitionens største styrker, at den sætter rammerne for, at folk har selvbestemmelse til at udføre deres arbejde bedst muligt. At man i fællesskab følger ledestjernen, men stadig har handlerum til selvstændigt at planlægge ruten til at indfri ambitionen.

Strategisk potentielemobilisering

Hvad handler strategi egentlig om? Det handler om at få det bedste ud af de ressourcer, man har ift. den situation, man står i. Tænk på en romersk hærfører med titusinder mand. Han kan enten stå med dem i en stor klump, hvor de demoraliseret går i vejen for hinanden og er omringet af fjenden hele vejen rundt. Eller han kan resolut sætte halvdelen ind som en kile mod fjendens svagest punkt, medens den anden halvdel med et overraskelsesmoment angriber fjendens linje fra siden med stor kraft og tro på sejr. Det er samme ressource, men man får noget meget forskelligt ud af den.

Ressourcer rummer et større eller mindre potentiale. Det store potentiale kan komme frem, hvis man kan mobilisere det. Grundlæggende er der to typer af ressourcer, som vi kan mobilisere gennem en fælles strategisk ambition. Den ene ressource er individet. Her spiller det en rolle, om individet er motiveret, kompetent og har sat sin vilje ind på det, han eller hun laver. Tænk på en medarbejder, der en uge kommer demotiveret på arbejde, arbejder med noget han eller hun ikke helt er trænet til, og ikke helt har lyst til at arbejde med. Året efter kommer samme medarbejder på arbejde en uge, nu med stor motivation og vilje til at lykkes, og med nye kompetencer ift. opgaven. Ressourcen er stadig en arbejdsuge, men i anden omgang får man et langt større potentiale realiseret.

Den anden ressource, vi kan mobilisere, er organisationen. Hvor godt fungerer fællesskabet af individer? Hvor meget får individerne ud af at spille sammen i vores organisation? Nogle organisationer formår at få det bedste ud af medarbejderne - andre må nøjes med mindre. Hvad er det, organisationen bidrager med ift. at mobilisere ressourcerne? Det kan være mange forhold. Hvor gode er vi til at samarbejde? Hvor meget synergi får vi ud af at spille sammen? Hvor god er ledelsen til at motivere og udvikle den enkelte? Har vi gode IT-systemer eller andre strategiske kompetencer, som gør, at medarbejdernes kompetencer virkelig udnyttes på en optimal måde? Hvor gode er vi til at onboarde nye medarbejdere, så de får brugt sig selv på den bedste måde og spiller bedst muligt sammen med de andre? Har vi fælles mål, som vi sammen brænder for at realisere? Og har vi en kultur der gør, at vi alle sammen ved, hvad værdi er for os, og for dem vi er til for - uden at vi behøver at tænke så meget over - sådan er det bare?

Vigtigt er det tilmed at være opmærksom på, at man også kan mobilisere sin omverden. Er der individer eller organisationer i omverdenen, som vil være med til at skabe værdi sammen med os? Det er en ekstern ressource, som også kan mobiliseres gennem en strategisk udvikling. Denne mulighed vil vi ikke forfølge mere her, men i stedet fokusere på de interne ressourcer. De eksterne ressourcer – og mobiliseringen af dem, vil vi beskrive i en senere artikel.

Vi kan altså mobilisere både individerne og organisationen, så vi får det bedste strategiske potentiale ud af vores ressourcer. Når vi mobiliserer individer og organisationen, vil vi ofte sætte gang i centrifugale kræfter, der spreder os fra hinanden. De tændte ildsjæle brænder for forskellige ting, har forskellige interesser, præferencer og motivationsprofiler. Og organisationens udvikling skaber strategiske dilemmaer, forskellige incitamentssystemer og forskellige ledelsesmæssige dagsordener, som typisk peger i forskellige retninger. Disse centrifugale kræfter skal vi ikke prøve at undgå. De er udtryk for noget godt. Individerne vil noget, og organisationen er mobiliseret. Det vil skabe energi, diskussion og interesse for strategisk udvikling. Men det er vigtigt at modvirke de centrifugale kræfter, ellers vil individerne til sidst spredes så meget fra hinanden, at organisationen ikke er en organisation, men bare en løs ramme rundt om de tændte individer.

Vi har derfor brug for centripetale kræfter, der holder sammen på individer og organisationen. Det er her den fælles strategiske ambition byder sig til. Hvorfor er vi sammen, og hvor vil vi hen sammen? Den fælles ambition er udgangspunktet for de centripetale kræfter. Ambitionen gør det muligt at mobilisere individer og organisationen og samtidig holde sammen på organisationen. Og det gøres uden, at organisationen bliver en tung struktur, der ødelægger engagementet hos de tændte ildsjæle. Den fælles ambition kan oversættes til fælles pejlemærker og mål, fælles infrastruktur, fælles kultur og fælles perspektiver på vores fortsatte udvikling. Alt sammen centripetale og samlende kræfter.

Har alle organisationer brug for fælles strategisk ambition?

Har alle organisationer brug for en fælles strategisk ambition? Nej – helt sikkert ikke. Hvis man som organisation producerer et produkt eller en service, som man regner med, ligger helt fast de kommende år, så har man ikke brug for strategisk ambition. Man skal koncentrere sig om at få driften strømlinet, så produktion, kvalitet og økonomi når de fastlagte mål.

Men flere og flere organisationer får brug for en fælles strategisk ambition. Der er flere grunde til dette. For det første har flere organisationer brug for mere udvikling. Balancen mellem drift og udvikling flytter sig i retning af, at udviklingen er afgørende for at lykkes med at overleve som organisation. Og udvikling er ikke bare et spørgsmål om at forbedre produkter og ydelser en smule. Der er brug for mere innovation i udviklingen af organisationernes værdiskabelse. Ny viden og teknologi giver konstant nye muligheder for at skabe værdi på nye måder. Den anden grund til, at organisationer har brug for en fælles strategisk ambition, er, at de har en omverdens-kontekst. Der tales mere og mere om samfundstransformation, hvor der er behov for hastig forandring.

Det er organisationer, der står i denne situation, som har brug for en fælles strategisk ambition. Den kan flytte organisationen i en fælles retning og samtidig give plads til udvikling og innovation decentralt i organisationen. Så medarbejderne på samme tid oplever frihedsgrader, og at de bidrager til en fælles meningsfuld udvikling.

Hvorfor kalde det en "ambition"?

Der er nok en del af jer læsere, der tænker: Hvorfor skal vi nu have et nyt strategi buzzword? Hvorfor tale om en strategisk "ambition"? Kan vi ikke bare bruge de gammelkendte begreber "mission" og "vision"? Det er gode spørgsmål – lad os forsøge at svare på dem.

Mission betyder i strategisk sammenhæng som regel det, man er til for. Organisationens raison d'être. I det offentlige vil man ofte tale om organisationens kerneopgave. Det er godt at have styr på sin mission, men måske siger det i dag ikke så meget om ens strategiske udvikling og fremtid. Der er flere grunde til det. For det første har mange offentlige organisationer i dag mere end én kerneopgave. Med årene er der sket en knopskydning. For det andet vil både offentlige og private organisationer flytte deres kerneopgaver mere og mere, fordi deres værdiskabelse udfoldes på nye måder og mere og mere i interaktion med andre organisationer i et økosystem, hvor organisationerne påvirker hinanden. Missionen ligger således ikke fast mere, men vil flytte sig. Og det er ikke længere noget, man bare selv kan bestemme.

Vision bruges typisk til at beskrive, hvor man som organisation gerne vil hen. Ambitionsniveauet man stræber efter. Eller hvordan fremtidens organisation kommer til at se ud. Det er godt at beskrive disse forhold i strategisk sammenhæng, men visionsordet er for os at se misvisende. Det lyder som om, at man kan se ind i fremtiden. Som om nogen har set i en krystalkugle og derfor ved, hvordan fremtiden vil være. At man har fået en vision om fremtiden. Typisk er det topledere eller topledelsen, som har haft denne vision. I dagens strategiske landskab med mange uforudsete samfundsmæssige forandringer er dette decideret farligt. Mulgan (2009) refererer i sin bog: "The Art of Public Strategy" en engelsk minister for at sige: Visioner er *"things you have before you get locked away"* (s. 31).

En fælles strategisk ambition er netop ikke en beskrivelse af noget, som ligger fast – som en mission. Ambitionen er udtryk for noget, hvor vi skal flytte eller ændre os. Noget skal være anderledes. En ambition er heller ikke en åbenbaring om fremtiden. Man ved ikke, hvordan fremtiden bliver. Man siger mere ubestemt, at noget skal være anderledes ud i fremtiden. At man vil arbejde i en bestemt retning. At man som organisation og individer sætter sin vilje bag ved dette ønske om forandring. Dette er nok til at sætte en strategisk udvikling og bevægelse i gang. Så finder man ud af de bestemte måder at gøre tingene på, når man når til dem ude i fremtiden og er blevet klogere undervejs. En ambition sætter også et niveau, som er ambitiøst. Det er vigtigt. Det er fornemmelsen af, at man skal stå på tæer, der er motiverende. At man motivationsmæssigt ikke keder sig. Samtidig skal den ikke være så visionær, at den bliver urealistisk. Ambitionen skal være *"with-in sight beyond reach"*.

Hvad er så forskellen på en ambition og en strategi? Kan man ikke bare sige, at en organisation skal have en strategi? Vi vil helst undgå at tale om, at en organisation har en strategi (selv om det er svært, da det ofte falder naturligt at tale på denne måde). Det lyder nemt, som om en organisation har en plan – planén! Planen for, hvordan det hele skal udvikle sig i fremtiden. Det tror vi ikke meget på. Vi har ikke en strategi parat og færdig på forhånd. En strategi er mere noget, der udvikler sig undervejs. Når individer og organisationen forhåbentlig mobiliseres gennem den fælles strategiske ambition.

Afrunding

Overordnet kan vi nu sige, at en fælles strategisk ambition fungerer som en fælles organisatorisk retning ind i fremtiden, der skaber mening og motivation hos de enkelte individer i organisationen. Den udløser det strategiske potentiale i både mennesker og organisationer. Og den gør det uden at holde mennesker fast. Den giver plads til både fortsat personlig udvikling og selvbestemmelse. Derfor er en fælles strategisk ambition afgørende for alle organisationer, der gerne vil rekruttere og fastholde ambitiøse mennesker i fremtiden. Den er afgørende for, at arbejdet i længden bliver meningsfuldt. Derfor bliver det essentielt for fremtidens organisationer at formulere en fælles strategisk ambition.

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*.
