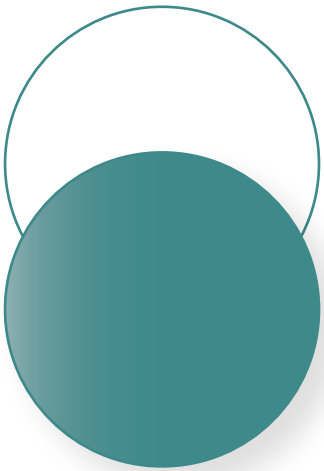




mobilize

*Strategisk mobilisering
- gjennom ambisjonsbasert
ledelse*



Strategisk mobilisering

... gjennom ambisjonsbasert ledelse

Faglige kunnskapsorganisasjoner består av ansatte som er svært dedikerte og engasjerte i sine fagområder. Dette er bra! Samtidig kan det fra ledelsens side oppleves som om mange faglige medarbeidere er langt mer opptatt av å utvikle egne fagområder, enn å utvikle organisasjonen. Medarbeiderne synes å ha nok med sin egen faglighet eller sine nærmeste faglige relasjoner, og det er en fare for at organisasjonene utvikler mer eller mindre autonome «lommer», som i liten grad samarbeider på tvers eller utnytter mulige synergier mellom fag og enheter. Hvordan kan ledelsen klare å skape et engasjement og en vilje hos de faglige ansatte for å ta et felles ansvar for organisasjonens utvikling? Hvordan få medarbeiderne til å arbeide strategisk uten at de opplever det som unødvendig styring fra ledelsen? Er det mulig å jobbe strategisk uten å gi tydelige føringer, og samtidig ha kontroll på at medarbeiderne jobber i tråd med den vedtatte strategien?

Svaret på disse spørsmålene er et klart ja. De faglige medarbeiderne ønsker i stor grad autonomi knyttet til hvordan de skal jobbe, men samtidig drives de også av å bidra til noe større enn seg selv – «et større formål». For strategiske ledere i faglige organisasjoner handler det om å utvikle dette felles større formål som kan samle de faglige medarbeiderne og organisasjonen. Dette kaller vi den *felles ambisjonen*. Strategisk mobilisering i enhver organisasjon bør baseres i størst mulig grad på denne felles ambisjonen. Når man lykkes med å forankre ambisjonen hos de ansatte, blir den et rammeverk for det daglige samarbeidet mellom medarbeidere på alle nivå i organisasjonen. En slik tilnærming og vektlegging av ambisjonen som grunnlag for det daglige strategiarbeidet, kaller vi ambisjonsbasert ledelse. Denne tilnærmingen bygger på et positivt menneskesyn, og en tro på at medarbeidere og kollegaer *vil* bidra til utvikling. Det er de faglige medarbeiderne som ofte arbeider tettest på verdiskapingen, og som dermed har de beste forutsetninger for å oppdage mulighetene for å gjøre arbeidet bedre – og kanskje utvikle nye måter å arbeide på.

Ambisjonsbasert ledelse legger til grunn at medarbeiderne har kompetanse og evne til å selv vurdere hva som er den beste måten å samspille på i organisasjonen, og på en måte som kan understøtte den felles ambisjonen. Dette forutsetter:

- Ledere som gir rammer for medarbeidernes medvirkning. Dette innebærer å kommunisere hva vi skal få til for å utvikle organisasjonen i retning av den felles ambisjonen, og samtidig gi medarbeiderne ansvar og myndighet til i størst

mulig grad å selv finne ut *hvordan* dette kan gjøres. Lederens rolle handler om å oppmuntre til, og å anerkjenne medarbeidernes initiativ.

- Ledere som har mot og er trygge nok til å slippe organisasjonen og de kreative medarbeiderne løs. Som tør å frigjøre initiativ og engasjement, uten alltid å ha full kontroll på resultatet av medarbeidernes engasjement.
- Gjensidig tillit mellom medarbeidere og ledere, og mellom medarbeidere og enheter i organisasjonen. En tillitsfull kultur med stor psykologisk trygghet, øker muligheten for at medarbeiderne *tar* det selvstendige handlingsrommet.

Dette vil gi medarbeiderne en opplevelse av at deres kompetanse og organisasjonsforståelse anerkjennes gjennom prosessen. De gis autonomi – innen gitte rammer – og får støtte fra ledelsen og administrasjonen i arbeidet. Ikke minst bygger prosessen en opplevelse av å bidra til noe meningsfullt.

For å lykkes er en felles og delt ambisjon i organisasjonen en forutsetning. Helt overordnet kan man si at jo større forståelse de ansatte har for ambisjonen, jo mindre ressurser kan legges inn i oppfølging og kontroll av det daglige arbeidet fra ledelsens side. I stedet vil en sterkt forankret felles ambisjon frigjøre tid for ledelsen til å støtte og oppmuntre medarbeiderne i deres daglige arbeid.

Ambisjonsbasert ledelse bidrar til å mobilisere medarbeidernes strategiske engasjement, og ligger til grunn for arbeidet med det vi kaller *strategisk mobilisering* av organisasjonen. Dette indikerer at strategi er noe aktivt – noe mer enn et dokument som beskriver en strategi som skal implementeres i organisasjonen. Et strategidokument sikrer ikke i seg selv at organisasjonen arbeider strategisk. For å lykkes med at medarbeidere og ledere involveres i det strategiske arbeidet, bør enhver aktivitet og beslutning, på alle nivå i en organisasjon, være koplet til den felles strategiske utviklingen. Strategien må være noe organisasjonen utvikler sammen, av både ledelse og medarbeidere i et samspill:



Ambisjonsbasert ledelse gir en forståelse og et rammeverk for hvordan man kan arbeide med strategisk medvirkning i en organisasjon. *Dette er imidlertid ikke nok.* Arbeidet skal ledes og gjennomføre i praksis – på en måte som skaper gjensidig

mening både for ledere og medarbeidere. For å rammesette dette arbeidet har vi utviklet den strategiske medvirkningsmodell. Denne er generisk – strategiprosesser vil sjelden se slik ut i praksis. Noen organisasjoner har for eksempel kommet langt i en utviklingene av en strategi. Da vil elementer fra modellen kunne brukes for å skape forståelse og engasjement om de strategiske mål. Andre organisasjoner har utfordringer med bygge en kultur som understøtter samarbeidet på tvers i organisasjonen, som er helt nødvendig for å jobbe strategisk. For dem er det kanskje riktig å starte med kulturarbeidet, men med utgangspunkt i den felles ambisjonen. Modellen fremstilles her som lineær, men er ikke nødvendigvis det i praksis.

Gjennom alle elementer i modellen vil medarbeiderne ha en sentral rolle. Ledelsen gir rammer for medarbeidernes involvering, men medarbeiderne skal ha stor grad av frihet og autonomi i arbeidet. Medvirkningsprosessene må være reelle, og medarbeidernes innspill underveis skal anerkjennes og tas på alvor i den videre prosess. Dette er avgjørende viktig for å skape en organisasjon hvor medarbeiderne, sammen med ledelsen – og på tvers i organisasjonen, tar et felles ansvar for å arbeide strategisk – hver dag.

Ambisjonen blir omdreiningspunktet i denne modellen, og består av to faser;

1. Arbeidet frem mot en ambisjon for organisasjonen.
2. Bruken av ambisjonen i arbeidet med en felles strategi

Nedenfor presenteres modellen overordnet, deretter vil hvert steg i modellen forklares nærmere.



Fase 1- Arbeidet frem mot en felles ambisjon

I denne fasen er det viktig å starte med et bredt perspektiv, og gradvis bli mer og mer konkret i arbeidet frem mot en felles ambisjon. Prosessen vil i denne fasen ha preg av en trakt.

1. Informasjonsinnhenting

Hensikten med første steg i modellen er å skape en *felles* forståelse av hvor vi som organisasjon er i dag. Avhengig av perspektivet man har, ser organisasjonen forskjellig ut. Toppledelsen har et perspektiv, mellomlederne et annet, og de faglige medarbeiderne et tredje. Om ledelsen presenterer sitt perspektiv uten kommunikasjon med medarbeiderne, vil de ikke nødvendigvis kjenne seg igjen – og dermed ikke ha den samme forståelsen for utviklingsbehovet. Gjennom arbeidet med informasjonsinnhenting, skal organisasjonen få en *felles* forståelse av status i dag. Dette steget er markert bredt i modellen – her *skal* vi ha bredt perspektiv. Det handler om å skaffe mest mulig relevant informasjon om organisasjonen. Hva er vi gode på i dag? Hva er vår posisjon? Hvordan er kvaliteten på våre utdanninger sammenliknet med andre universitet og høyskoler? Hvem er våre nøkkelansatte? Hva er vår kjernekompetanse? Hvordan har vi kommet ut på evalueringer, av både forskning og undervisning? Medarbeiderne skal involveres i arbeidet med å velge ut relevant informasjon, og skaffe best mulig objektivt informasjonsgrunnlag.

Et fokus på egen organisasjon i dag er selvfølgelig viktig, men dette må også sees i forhold til hvem organisasjonen er til for, og hvilke forventninger de har til oss. Omverdenen er i en stadig raskere endring, og det som oppleves relevant for organisasjonen i dag, vil neppe være like aktuelt om 5 til 10 år. Det er derfor helt avgjørende at organisasjonen tar med et «utenfra og inn» perspektiv på seg selv. Hvem er vi egentlig til for? Hvem er våre sentrale interessenter i dag? Hva er *egentlig* vårt samfunnsoppdrag? En kartlegging av de viktigste eksterne interessentene vil gi grunnlag for å gjøre videre undersøkelser. Selvfølgelig skal vi forholde oss til deres forventninger til vår organisasjon i dag, men langt viktigere er det hvilke forventninger de har til oss i fremtiden. Hvordan kan vi allerede nå komme i en dialog med disse om hvilke forventninger de har til oss som organisasjon eller fagmiljø inn i fremtiden?

Medarbeiderne bør involveres i dette arbeidet – de er en kjemperessurs for ledelsen i arbeidet. Samtidig vil medarbeiderne utvikle deres organisasjons- og kontekstforståelse gjennom prosessen, noe som er avgjørende for deres vilje og engasjement for den videre felles strategiutviklingen.

2. Muligheter

Det er ikke nok at bare ledelsen eller et utvalg av de ansatte kjenner til og forstår konsekvensene av situasjonsforståelsen. Når nødvendig informasjon om både intern status, og eksterne interessenters forventninger er kartlagt – i dag og i fremtiden, må denne informasjonen kommuniseres tilbake til resten av organisasjonen. I dette steget handler det om å forankre den felles situasjonsforståelsen hos de ansatte – på tvers av nivå og enheter i organisasjonen.

Grunnlaget for situasjonsforståelsen kommer frem gjennom medarbeidernes bidrag, i et samspill med ledelsen. Denne forståelsen er utgangspunktet for utviklingen av en felles ambisjon for alle. Hvordan denne informasjonen skal gjøres tilgjengelig for de øvrige ansatte, og hvordan resten av organisasjonen kan involveres i å utforske organisasjonens muligheter fremover, vil variere fra organisasjon til organisasjon. De ansatte bør få en rolle i dette arbeidet. De har andre perspektiver enn ledelsen, og vil ofte se andre muligheter for organisasjonen. Forskjellige deler av organisasjonen vil også potensielt ha forskjellige syn på organisasjonen i fremtiden. Det er med andre ord mange perspektiver som skal integreres i arbeidet med å utforske organisasjonens muligheter. Dette kan med fordel synliggjøres gjennom å designe forskjellige fremtidsscenarier for organisasjonen, gjerne utviklet av medarbeidere fra forskjellige deler av organisasjonen. Slik kan ledelsen involvere medarbeiderne på en måte som forenkler og samordner deres innspill, og som kan brukes konkret i den videre prosess. Ofte er det klokt å bruke seminarer eller fellesarenaer for å diskutere mulighetsscenarier på tvers av avdelinger og ansattkategorier, slik at prosessene i størst mulig grad gjøres transparente.

3. Ambisjon

I dette avsluttende steget av fase 1, handler det om å komme frem til en *felles* ambisjon for organisasjonen. Utfordringen handler om å lage en ambisjon som fanger opp mulighetene eller scenariene fra forrige steg. Den valgte ambisjonen bør være meningsfull for alle deler av organisasjonen, og dermed oppleves samlende på tvers av enhetene og faglige perspektiver. Samtidig bør den være ambisiøs, og indikere en klar utvikling av organisasjonen. En god ambisjon skaper energi og stolthet hos de ansatte. Den skal være konkret nok til å gi en klar retning, men samtidig være ambisiøs nok til at organisasjonen kanskje aldri helt klarer å nå den.

Ofte er det ledelsen som lager en ambisjon for organisasjonen basert på innspillene de ansatte har kommet med gjennom steg 1 og 2. Andre ganger vil det være mer hensiktsmessig å involvere og utfordre organisasjonens ansatte i utarbeidelsen av en felles ambisjon. Dersom ledelsen velger dette, må den også ta medarbeidernes forslag med i det videre arbeidet. Ellers vil arbeidet oppleves som en skinn-prosess –

som bidrar til at de ansatte ikke ser meningen med å bruke tid på arbeidet, og de mister motivasjon. I værste fall vil de aktivt motarbeide det videre strategiarbeidet. Gjennom det involverende arbeidet i de to første stegene i fase 1, blir det imidlertid skapt en tro og et håp om at det denne gangen blir annerledes.

En løsning kan være å vise hvordan medarbeidernes mulighetsscenarioer har blitt brukt av ledelsen i utarbeidelsen av et forslag til en ambisjon. Dette forslaget vil være et kompromiss av en rekke sentrale dilemma mulighetsscenariene representerer. Disse dilemmaene – og hvordan ledelsen har forsøkt å balansere dem i det konkrete forslaget til ambisjon – bør kommuniseres åpent og transparent. Deretter kan medarbeiderne gis muligheter til å respondere med konstruktive innspill på den foreslåtte ambisjonen.

Det kan være klokt å bruke god tid i utviklingen av en felles ambisjon. Å utvikle en felles ambisjon for hele organisasjonen med de rette egenskaper er en modningsprosess, og det er viktig å ikke bestemme denne for tidlig. Det er den felles ambisjonen som skal representere noe viktigere og større enn den enkeltes særinteresser. Og som samler faglige «lommer» og organisatoriske «siloeer» i organisasjonen, og får dem til å bidra til deres videre felles utvikling.

Ambisjonen skal gjerne være både samlende, inspirerende, være retningsgivende og være enkel å kommunisere:



Noen ganger ser vi at en godt forankret ambisjon også skaper stolthet – stolthet over å være en del av en organisasjon som tydelig kommuniserer hvilken innflytelse den skal ha for samfunnet fremover.

Det videre arbeidet, enten det handler om konkret strategiutvikling, tydeliggjøring av samspill eller arbeidet med en felles kultur, tar utgangspunkt i denne felles ambisjonen. Det er i dette arbeidet ambisjonsbaserte ledelsesfilosofi blir særlig viktig.

Fase 2 – Utvikling av en felles strategi, og konsekvenser for organisasjonen

Med en felles ambisjon på plass, handler den videre prosess om å anerkjenne medarbeidernes kompetanse, evne og vilje til å realisere det høyere formålet som ambisjonen representerer. Ambisjonen gir både rammer og autonomi samtidig, og er grunnlaget for medvirkningsprosessene i de neste steg i modellen.

Nå snur vi trakten fra «Fase 1» til «Fase 2», og bruker den konkrete felles ambisjonen som utgangspunkt for å arbeide bredt med organisasjonen.

4. Felles mål

I arbeidet med å etablere felles mål handler det om å gi medarbeiderne frihet gjennom å lede etter prinsippene i ambisjonsbasert ledelsesfilosofi:

- Tydelige rammer for målarbeidet
- Ledere som tror på egne medarbeidere, og har mot til å frigjøre deres engasjement
- Gjensidig tillit mellom medarbeidere og ledere

En vanlig misforståelse er at ambisjonsbasert ledelsesfilosofi som skal frigjøre medarbeidernes engasjement, krever mindre ledelse. Det er ikke riktig – det krever en annen type ledelse enn den tradisjonelle ledelsesforståelsen i akademiske organisasjoner. Ledelsesutfordringen blir å balansere et sentralt ledelses-dilemma: styring ovenfra, og samtidig medvirkning nedenfra. Her handler det om å lede medvirkningsprosesser innenfor klare rammer. Rammer som er vide nok til at medarbeiderne opplever å ha frihet og autonomi, men samtidig trange nok til at de gir en felles retning. Resultatet av meningsfulle medvirkningsprosesser, hvor faglige engasjerte medarbeidere får tillit fra ledelsen og muligheter til å sette egne mål, blir ofte langt mer ambisiøse mål enn det ledelsen hadde trodd var mulig.

Å etablere felles mål i organisasjonen må gjøres på tvers av avdelinger og ansattkategorier. Ofte vil det være naturlig å etablere arbeidsgrupper som representerer helheten i organisasjonen, og hvor hver gruppe arbeider med å lage felles overordnede og langsiktige mål. *Hva må vi overordnet ha fått til som organisasjon om vi 5 år frem i tid med sikkerhet kan si vi har beveget oss i retning av vår felles ambisjon?* Når hver arbeidsgruppe representerer helheten, vil svarene på et slikt spørsmål fra de forskjellige arbeidsgruppene i all hovedsak være overlappende. Disse overlappende svarene danner utgangspunktet for neste steg: *Dersom vi skal være der dere nå har sagt vi skal være om 5 år – hva må vi da ha fått til i løpet av de 2-3 neste årene?* Også på dette spørsmålet vil mange av svarene overlappe, og gi grunnlaget for siste steg: *Hva må da skje i løpet av de neste 6-12 månedene?*

I praksis vil en slik prosess gi ledelsen en skisse til en strategisk plan for de neste 5 årene som medarbeiderne fra *hele* organisasjonen har laget, innenfor rammen av den felles ambisjonen. Dette gir ledelsen et godt grunnlag for å lage et strategidokument – i de tilfeller det er nødvendig. Det avgjørende er imidlertid ikke dokumentet, men prosessen organisasjonen har vært igjennom og måten medarbeiderne har blitt involvert i arbeidet. Dette forankrer en forståelse for deres fremtidige utvikling, og en tro på at det er mulig å komme dit.

5. Organisering og samspill

Å sette mål endrer ikke i seg selv noe i organisasjonen. De nye målene må få konsekvenser for de valg og beslutninger som skjer i organisasjonen hver dag – vi må kunne bevege oss fra ord, til konkret handling. Det er viktig å huske at når organisasjonens mål er satt av medarbeiderne selv og ikke av ledelsen, opplever de seg langt mer forpliktet og dermed også villige til å ta ansvaret for dem i praksis. Allikevel kan roller, ansvar og myndighet knyttet til målene ofte oppleves uklart.

I arbeidet med organisering og samspill, gis medarbeiderne myndighet til å ta ansvar for de målene de selv har satt. Det er sjelden en enhet eller enkeltpersoner alene har ansvaret for de konkrete målene. I praksis er det flere medansvarlige, og det kan være uklart hvem som har ansvaret for hvilke mål. Da risikerer vi at det utføres dobbeltarbeid, eller at ingen tar ansvar. Det er avgjørende å identifisere hvem; personer eller enheter, som har *hovedansvaret* for hvilke mål. Å være hovedansvarlig betyr ikke at de ansvarlige må gjøre jobben med å realisere målene alene. For å nå hvert av målene, kreves det medvirkning fra flere aktører i organisasjonen. Den viktigste oppgaven for de hovedansvarlige, er å klargjøre hvem som har ansvaret for hva, og ikke minst hvor det kan være overlappende ansvarsområder. Ledelsens primære rolle vil være å støtte de hovedansvarlige i oppfølgingen av det nødvendige samspillet, slik at de opplever seg myndiggjort.

Det er dessverre i de overlappende ansvarsområdene – det vi kaller de kritiske samspillssonene – at uklarheter og energilekkasjer i en organisasjon, ofte oppstår. Samtidig er det i disse sonene, hvor ansvarsområdene delvis overlapper, at personer og enheter har de beste forutsetninger for å kunne spille hverandre gode i arbeidet med nå de respektive målene. Ved å identifisere disse kritiske samspillssonene, finner vi samtidig også de viktigste arenaene for utvikling. Hver gang en kritisk samspillssone identifiseres oppstår en mulighet til å bygge en kultur som anerkjenner læring og utvikling. Dette kan være en god overgang til siste steg i den strategiske medvirkningsmodellen.

6. Kultur

En ledelse kan aldri bestemme en kultur. Isteden er den avhengig av å legge til rette for at medarbeiderne kan oppdage hva samspillet fremover krever av dem, og derigjennom skape en vilje til endring av kulturen. Måten stegene i den strategiske medvirkningsmodellen har blitt gjennomført, gjennom ambisjonsbasert ledelse med stor grad involvering og liten grad av styring, har i seg selv vært med å påvirke kulturen i organisasjonen. Det er imidlertid ikke nok. Nå handler det om å gjøre kulturen eksplisitt og dermed øke den kollektive bevisstheten om måten man samhandler på i organisasjonen.

Først og fremst er det viktig å bli enige om noen grunnleggende verdier eller «spilleregler» som skal de ansatte er enige om skal prege samhandlingen internt – en samhandling som er helt nødvendig for å spille i organisasjonen slik at vi sammen når de målene vi er enige om skal bidra til å flytte oss i retning av vår felles ambisjon.

Spillereglene bør ikke være for mange, og som regel kan de uttrykkes gjennom 3-5 overordnede verdier. Det er medarbeiderne som samhandler hver dag for å nå målene de er enige om, og det er som regel de som best vet hva som kreves av samhandlingen. Derfor bør det først og fremst være medarbeiderne selv som arbeider med å definere de overordnede verdiene de mener bør ligge til grunn for samspillet dem imellom. Ledelsens oppgave blir å legge til rette for konstruktive prosesser hvor medarbeiderne får anledning til å bli enige om disse verdiene.

Først når de overordnede verdiene er etablert, begynner jobben med å gi dem felles mening. Grunnleggende verdier som feks «*respekt*» og «*engasjement*», kan i utgangspunktet tolkes veldig forskjellig. Faglige miljøer er i tillegg ofte sammensatt av medarbeidere fra forskjellige kulturer og nasjoner, og av mennesker med forskjellige historier og erfaringer. Verdiene må gis *felles mening*, før de vil ha en effekt for samhandlingen. Dette kan gjøres ved at de i fellesskap oversettes til konkrete eksempler på hva de betyr for samhandlingen. *Hva gjør vi når vi viser hverandre respekt?* Slike eksempler blir organisasjonens felles spilleregler for samhandling internt. Samtidig bør medarbeiderne også sette ord på hvordan man skal reagere i de tilfeller de felles spilleregler ikke følges. *Hva gjør vi og hvordan?*

Slike prosesser for kulturutvikling skal ledes av lederne, uten at de har en aktiv rolle i det konkrete arbeidet med verdier og spilleregler. I de tilfellene lederne er med i det konkrete arbeidet, er det en fare for at de vil ha for stor påvirkning på resultatet av prosessene. Da vil medarbeiderne i ettertid vil kunne si det var ledernes spilleregler og ikke deres. De må selv «*eie*» spillereglene – de må være deres – for at de skal føle seg forpliktet til å leve etter dem i praksis. Da blir det ikke bare ledelsens ansvar alene å følge opp kulturarbeidet. De vil selvfølgelig ha en stor betydning – hvis ledelsen ikke følger spillereglene, vil heller ikke medarbeiderne gjøre det. Samtidig er alle

medansvarlige, og dermed også rollemodeller og «kulturarbeidere» i det daglige arbeidet.

De siste årene har vi vært privilegerte som har fått vært med som støtte i strategiprosesser i en rekke faglige institusjoner i Norge, blant annet innen universitets- og høyskolesektoren.

Denne generiske beskrivelsen av en strategisk mobiliseringsprosess er laget på bakgrunn av dette arbeidet. Vi håper den kan være til inspirasjon.

Are Hallan Syversen

Partner og styremedlem

Are er en erfaren endringskonsulent med særlig oppmerksomhet på strategiske kulturendringer og samspill i større kunnskapsorganisasjoner.

