



01

New Nordic Leadership

- fair ledelse og strategi

PETER LARSEN

Ledelses- og organisationskonsulent, UCN act2learn LEDELSE & HR, lektor, sociolog, redaktør, associate partner i New Nordic Leadership Institute.

BO VESTERGAARD

Organisationskonsulent, partner i Relational Coordination Research Collaborative, associate partner i New Nordic Leadership Institute, ejer konsulentvirksomheden Fair Proces.

MICHELE GUARINI

Ejer rådgivningsvirksomheden HUCAMA, ledelsesrådgiver for bl.a. Rockwool, IKEA og Nordea, founding partner i New Nordic Leadership Institute.

JENS LARSEN

Ejer innovationsvirksomheden Old Friends Industries, cand. mag., innovationsrådgiver, founding partner i New Nordic Leadership Institute.

Denne artikel indkredser nogle kendetegn ved skandinavisk eller nordisk ledelse og giver et konkret og operationelt bud på, hvordan den nordiske ledelsestilgang kan hjælpe organisationer og ledere med at udvikle og implementere strategier. Artiklen kombinerer undersøgelser af skandinaviske virksomheders performance med to forskningsbaserede og internationalt anerkendte artikler, som blev præsenteret på ledelseskonferencen Academy of Management i 2012 og 2013 i henholdsvis Boston og Orlando, USA (Vestergaard og Larsen). Forskningen viser, at en ledelsesstrategisk tilgang, der er præget af tillid, involverende lederskab, procesretfærdighed og effektive kommunikationsmønstre, disponerer for en dynamik, der skaber høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, der igen disponerer for høj organisatorisk effektivitet¹.

Denne tilgang kalder vi for New Nordic Leadership eller fair ledelse, fordi det er nogle af de karakteristika, som f.eks. den store internationale undersøgelse The Global Study 2004 - 2007 peger på er kendetegnende for skandinavisk ledelse og virksomhedskultur. En tilgang til ledelse, der er forankret i spørgsmålet:

”Hvordan styrer ledelsen uden at miste medarbejdernes ejerskab, og hvordan involvere medarbejderne, uden at ledelsen mister styringen?”

Vi har valgt at kalde det for New Nordic Leadership med understregning af ”New”, fordi vi ser det som et koncept, der løbende skal nytænkes og samskabes og tilpasses den enkelte virksomheds- og samfundskultur, men som hviler på nogle værdier og principper, der har rod i det skandinaviske, f.eks. vores demokrati, skolesystem og andels- og højskolebevægelsen, der vægter inddragelse, refleksion og dannelse. Men også ”New”, fordi undersøgelser peger på, at der også er udfordringer ved den traditionelle nordiske tilgang til ledelse og virksomhedsforståelse f.eks. i forbindelse med graden af risikovillighed og mod, hvor de skandinaviske lande ligger lavt.

BORGEN, NOMA, STIEG LARSSON - EN TREND

New nordic er også en international trend, hvor nordisk mad, design, krimier, tv-serier, velfærdsmodel og lignende sælger ude i verden. Eller som en indkøber af tv-serier på BBC sagde:

”Hvis bare det er skandinavisk, er det populært.”

Denne interesse for det nordiske, mener vi, kan være med til udbrede en ledelsesstil og en samfundsmodel, som kan være med til at understøtte bæredygtige forandringer til gavn for det enkelte menneske, virksomheder og verden generelt.

UNDERSØGELSER AF SKANDINAVISK LEDELSE

Involvering, tillid, procesretfærdighed, god kommunikation og de andre kendetegn, som skaber høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet og derigennem styrker virksomhedens organisatoriske effektivitet og performance, er som sagt nogle særlige skandinaviske træk, viser undersøgelser af forskellige kulturers indflydelse på lederskab og effektivitet. Skandinavisk ledelse er netop karakteriseret ved at være involverende, tillidsorienteret og dialogbaseret, hvor delegering, medindflydelse og respekt for forskellighed er relativt fremherskende værdier.

Undersøgelser og erfaringer fra skandinaviske virksomheder i udlandet viser, at dynamikken i skandinavisk ledelseskultur både skaber effektive strategiske løsninger og medarbejdertrivsel. Dels fordi medarbejderne oplever tillid og procesretfærdighed og føler sig ansvarlige for aktivt at dele viden og udvikle løsninger, dels fordi den demokratiske skandinaviske virksomhedskultur giver medarbejderne mulighedsrum og initiativ til at være idégenererende og innovationsskabende på vegne af virksomhedens strategiske udvikling.

Det omfattende forskningsprojekt The Globe Study, der løb fra 2004 - 2007, som kortlagde kendetegn ved ledelse og virksomhedsførelse i geografisk afgrænsede områder med

en bestemt kultur, karakteriserer de nordiske landes virksomhedskulturer som havende den markant laveste magt-distance og den højeste grad af kollektiv ressourcefordeling kombineret med relativt høje ligheds- og frihedsideal. Desuden viser forskningsprojektet, at skandinavisk virksomhedskultur præges af dialog og relativt korte kommunikationsveje mellem medarbejdere og ledelse.

Forskningsprojektet har endvidere kortlagt de forskelle, der er mellem forskellige kulturer i deres forventninger og tro på, hvad der virker hos ledere, når de skal motivere, øve indflydelse og styrke deres medarbejdere til at bidrage til virksomhedens succes. Her kommer Danmark ud som et af de lande, hvor den involverende ledelsesstil scorer meget højt, mens lande som Kina scorer meget lavt. Den skandinaviske virksomhedskultur er også præget af en høj grad af kollektivism og retfærdighed i forhold til, hvordan man skal fordele arbejdsopgaver og ressourcer, og her er Danmark mest markant også i forhold til de andre skandinaviske lande (Norge deltog dog ikke i undersøgelsen).

Når forskningen viser, at en nordisk tilgang til ledelse skaber effektive implementeringsprocesser, effektivitet og høj performance er udfordringen, hvordan man kan arbejde med at forankre eller videreudvikle en sådan tilgang? Nedenstående er et bud på, hvordan New Nordic Leadership og fair ledelse kan benyttes i forbindelse med implementering af nye strategier.

Artiklen er delt i to dele. Artiklens første del er en forskningsbaseret teoretisk refleksion over centrale udfordringer og potentialer for at skabe effektive relationelle strategiske ledelsesprocesser (RSL-processer) mellem ledelse og medarbejdere i virksomhedens strategiarbejde, som er grundlaget for at tænke i et nordisk ledesperspektiv. Vi præsenterer en RSL-model og udfolder modellens principper og dynamikker for effektive RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere. Med andre ord udfolder vi principperne og dynamikken mellem tillid, involvering og koordinerende dialog set i et strategisk beslutnings- og implementeringsperspektiv.

I artiklens anden del præsenteres et praksisorienteret strategisk procesdesign, hvor principperne i RSL-modellen bliver "oversat" og perspektiveret til et strategisk procesdesign for New Nordic Leadership eller fair ledelse. Vi ser begrebet "fair" som centralt i nordisk ledelse. Fair fordi, alle parter involveres og aktivt får anpart i virksomhedens strategiske beslutnings- og implementeringsprocesser. Fair fordi, vores strategiske procesdesign bygger på forskning i, at tillid, involvering og procesretfærdighed er afgørende grundsten i strategiproceser, der disponerer for høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet og dermed for høj organisatorisk effektivitet.

DEL I

Fra adskilt afhængighed til gensidig afhængighed

I det ovennævnte har vi forsøgt at skitsere nogle generelle kendetegn ved nordisk ledelse. I det følgende kortlægger vi nogle af udfordringerne i forbindelse med den nordiske ledelsesstil og skitserer en model og nogle praktiske retningslinjer, som er et bud på, hvordan ledere og virksomheder kan udvikle og implementere en nordisk ledelseskultur på globalt niveau, men også i Danmark for at understøtte og udvikle det, som er vores styrke.

Både ledelse og medarbejdere spiller en afgørende rolle, når det drejer sig om at skabe en effektiv implementering af virksomhedens strategier for at opnå succes. Trods traditionen for en involverende ledelsesstil i de nordiske lande har der de sidste 100 år generelt været en tendens til at se ledelsen som den "indercirkel", der beslutter og formulerer virksomhedens strategiske retning, succesmål og indsatsområder. Endvidere har man det seneste århundrede traditionelt betragtet medarbejderne som de afgørende aktører i forhold til at implementere den strategiske beslutning.

Teori og praksis har snarere været optaget af enten et ledelses-strategibeslutningsperspektiv eller et medarbejder-strategiimplementeringsperspektiv; dette til trods

for at forskning viser, at tillidsbaserede, involverende og kommunikativt koordinerede relationelle strategiske ledelsesprocesser (RSL-processer) i hele strategiformationsprocessen skaber både hurtigere og bedre strategisk beslutningskvalitet såvel som hurtigere og bedre strategisk implementeringskvalitet (Eisenhardt, 1989; Kim og Mauborgne, 1998; Kaplan og Norton, 2008; Mckenzie Global Survey, 2008; Larsen, 2013; Vestergaard, 2012)².

Vores fokus er ikke et enten-eller perspektiv. Vi betragter netop tillidsbaserede, involverende og kommunikativt koordinerede RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere i hele strategiformationsprocessen som afgørende for, hvorvidt der kan skabes høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, der igen er helt afgørende for virksomhedens effektivitet.

I denne RSL-tænkning er ledelse og medarbejdere gensidigt afhængige af hinanden. Medarbejderne bibringer det strategiske arbejdsfællesskab information og viden, som knytter sig til medarbejderens organisationsposition, og ledelsen bibringer det strategiske arbejdsfællesskab information og viden, som knytter sig til ledelsens position. Sammen skaber ledelse og medarbejdere ideelt set et mere nuanceret helhedsbillede af den strategiske situations udfordringer og potentiale – med henblik på løbende at kvalificere virksomhedens samlede strategiformationsproces.

Kommunikation er nøglen

For at opnå høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet er kommunikation helt afgørende. Kommunikation i RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere er nøglen til opdage, dele og integrere information og viden om vigtige interne og eksterne forandringer og krav, der har betydning for tilpasning af virksomhedens strategi (termen "viden" dækker i teksten fremover også over information, synspunkter m.m.). Og jo større intern og ekstern turbulens, jo vigtigere bliver behovet for rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation mellem ledelse og medarbejdere. Med andre ord vil fraværet af

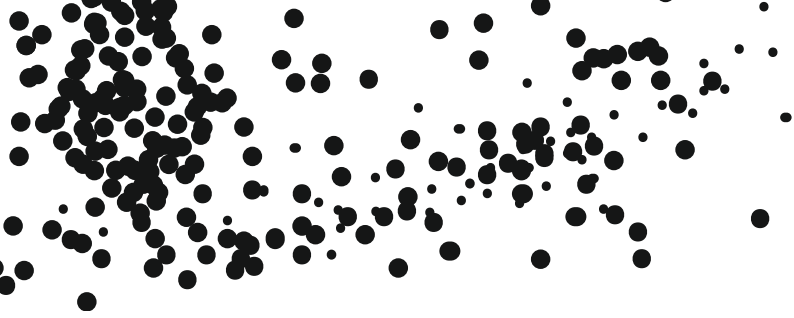
rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation mellem ledelse og medarbejdere i sig selv udgøre en væsentlig barriere for at skabe effektive RSL-processer.

VIDENSDELING KRÆVER MENTAL FLEKSIBILITET

Kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere handler ikke mindst om vidensdeling. Vidensdeling i RSL-processer handler om, at ledelse og medarbejdere udveksler, udforsker og koordinerer viden om betydningfulde interne og eksterne forandringer og krav. Således er deling af den potentielt righoldige, mangfoldige og forskelligartede viden fra ledelse og medarbejdere afgørende for skabelsen af høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet. Vidensdeling kræver mental fleksibilitet. Mental fleksibilitet drejer sig om, at ledelse og medarbejdere i deres kommunikative interaktion værdsætter, prioriterer og har færdighederne til:

1. videns- og meningsudforskning
2. positions- og perspektivskift
3. containment af multiple perspektiver
4. udvikling af mange beslutningsmuligheder

Der er flere grunde til, at mental fleksibilitet har positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. For det første udgør og skaber mental fleksibilitet i sig selv grundlaget for i det hele taget at kunne opdage og udforske den mangfoldige og komplekse viden, som ledelse og medarbejdere besidder. For det andet betyder mental fleksibilitet, at ledelse og medarbejdere i højere grad formår at begribe, håndtere og skabe mening i den kontinuerlige og uforudsigelige vidensstrøm, som typisk præger virksomhedens virkelighed og strategiarbejde. For det tredje forøger mental fleksibilitet kreativiteten med hensyn til informations- og vidensfortolkning og opdagelse af eventuelt innovationspotentiale.



Det er imidlertid langt fra altid sådan, at ledelsen oplever et behov for at opdage og udforske medarbejdernes viden, fordi ledelsen

- a) antager, at de allerede har den fornødne viden
- b) ikke har tillid til medarbejdernes vidensinput
- c) antager, at tidsforbruget ved at inddrage medarbejderne er u hensigtsmæssigt højt i forhold til rettidig timet beslutning.

Samtidig kan medarbejderne udvise tilbageholdenhed med vidensdeling,

- a) hvis de frygter negative konsekvenser
- b) hvis de vurderer, at chancerne for at vinde ledelsens lydhørhed er små eller
- c) hvis medarbejderne er interesseret i at beskytte eller forbedre deres egen personlige eller fagprofessionelle position i organisationen

Alt i alt kan man således forvente, at ledelsens og medarbejdernes mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocessen vil være mere eller mindre tilstede og dermed skabe grundlag for en mere eller mindre høj beslutnings- og implementeringskvalitet.

Positioner bevæger sig

Positioner er ikke statiske, men bevæger sig og bliver forskellige over tid. Medarbejdernes organisationsposition

implikerer, at de på én gang er repræsentanter for ledelsen og virksomheden og repræsentanter for deres egne personlige og fagprofessionelle interesser. Derfor kan, der opstå uoverensstemmelse mellem ledelsens og

medarbejdernes forventninger til hinanden. Når ledelse og medarbejdere opdager sådanne uoverensstemmelser, vil de enten søge at tilpasse deres egen positionering eller påvirke de andre til at tilpasse deres positionering.

Selvom medarbejderne er involveret i at kvalificere virksomhedens strategiske beslutninger, og ledelsen er involveret i implementeringen af de strategiske beslutninger, er ledelsens primære position knyttet til strategibeslutningen. I modsætning hertil er medarbejdernes primære position knyttet til strategiimplementeringen. Disse positioneringer og deres bevægelser har afgørende indflydelse på, hvordan ledelse og medarbejdere agerer og positionerer sig i kommunikation med hinanden i RSL-processen (Floyd & Wooldridge, 2008).

ASYMMETRI I VIDEN, MAGT OG INTERESSER

Ledelse og medarbejdere er dybt afhængige af hinanden i forhold til at skabe effektive RSL-processer til trods for, at der er asymmetri i de to parter videns, magt og interesser. Ledelsen har qua deres organisationsposition adgang til en bred vifte af viden fra en lang række interne og eksterne kilder. Medarbejderne har qua deres position adgang til viden fra interne og eksterne kilder på et mere "praksisnært" niveau.

Ledelsen har den formelle magt, som består i deres kompetence til at afskedige, ansætte og forfremme medarbejdere samt bestemme, hvilke medarbejdere de ønsker at interagere med i virksomhedens strategiarbejde. Medarbejdernes magt ligger dels i deres mulighed for at påvirke ledelsen ved at "sælge" budskaber og idéer og dels i deres mulighed for at dele viden selektivt på vegne af personlige eller snævre fagprofessionelle interesser frem for virksomhedens interesser. Endeligt ligger medarbejdernes magt i deres mulighed for at forsinke eller ligefrem sabotere strategiimplementeringen (Floyd & Wooldridge, 2008).

Der vil ofte også være en asymmetri i ledelsens og medarbejdernes interesser. Medarbejderne kan være mere interesseret i at forfølge mål på vegne af personlige og snævre fagprofessionelle præferencer – mål, som ikke

nødvendigvis er på linje med ledelsens og virksomhedens mål. Ledelsen er grundlæggende interesseret i at bruge kommunikationen med medarbejderne til at skabe tillid til samt forståelse og commitment for den strategiske beslutning. Desuden er ledelsen optaget af, at medarbejderne oplever håndterbarhed, ejerskab og motivation til at implementere den strategiske beslutning i praksis. Medarbejderne er på den anden side interesseret i at påvirke ledelsen for at få

a) tilført tilstrækkelige implementeringsressourcer

b) viden og erfaring gjort gældende

c) anerkendelse for nytænkning og generering af nye ideer på vegne af virksomheden

Resultatet af denne asymmetri i ledelsens og medarbejdernes viden, magt og interesser er, at begge parter kan opleve en vis grad af risiko (Eisenhardt, 1989). Ledelsen oplever risici ved at have tillid til den viden, som kommer fra medarbejderne, idet denne viden kunne afspejle snævre personlige eller fagprofessionelle interesser, der ikke er "forenelige" med virksomhedens interesser. Medarbejderne oplever risici forbundet med at dele deres viden med ledelsen, idet de ikke ved, hvorvidt ledelsen vil bruge denne viden til medarbejdernes fordel eller ulempe. Selvom ledelsen kan reducere deres egen risiko ved at udøve formelle kontrolmekanismer i forhold til at indhente medarbejdernes viden og loyalitet, så har medarbejderne en relativt stor frihed i forhold til, i hvilken grad de ønsker at bibringe ledelsen den reelle ønskede viden og loyalitet.

INVOLVERENDE LEDERSKAB ELLER SELVTILSTRÆKKELIGHED

En væsentlig udfordring for ledelsen handler altså om, hvorvidt ledelsen har tillid til medarbejdernes viden og bruger ressourcer på at udforske og forholde sig til strategiske idéer og initiativer foreslået af medarbejderne. Hvis ledelsen "tillader" dette, er det involverende lederskab. Involverende lederskab er en position, hvor ledelsen involverer medarbejderne i at kvalificere de strategiske beslutnings- og implementeringsprocesser.

Involverende lederskab betyder i praksis, at ledelsen prioriterer og søger rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation med medarbejderne med henblik på at udforske og integrere medarbejdernes viden som grundlag for kvalificering af virksomhedens strategi. Med et involverende lederskab handler ledelsen med andre ord ud fra en position, som baserer sig på en erkendelse og anerkendelse af, at medarbejderne også har værdifuld viden at bidrage med i forhold til løbende tilpasning af virksomhedens strategi.

Involverende lederskab er tæt og positivt forbundet med mental fleksibilitet. Når ledelsen udøver involverende lederskab, vil den implicit styrkes i bevidstheden om, at ledelse og medarbejdere er gensidigt afhængige af hinandens forskellige vidensperspektiver. Således vil der være en tendens til, at ledelsens risikovillighed og tillid til medarbejdernes vidensinput vil øges. Og når ledelsen udviser denne tillid, vil medarbejderne oftere respondere ved at bibringe ledelsen mere vigtig viden samt fremme deres egen forståelse i retningen af at være ansvarlige strategiske samarbejdspartnere på vegne af virksomhedens interesser. Desuden vil et involverende lederskab styrke medarbejdernes oplevelse af procesretfærdighed og dermed fremme medarbejdernes agency.

I modsætning hertil – altså når ledelsen positionerer sig i et "selvtilstrækkeligt lederskab" og ignorerer den gensidige afhængighed med medarbejderne i virksomhedens strategiarbejde – vil relationen præges af lav tillid, mental lukkethed og lav grad af relationel koordinering; ikke mindst fordi, ledelsen ikke ser en værdi i at involvere sig i disse vidensdelingsprocesser.

AGENCY ELLER MODVILLIGHED

Medarbejdernes agency handler om, hvorvidt medarbejderne er aktivt villige til at dele viden, committe sig og engagere sig proaktivt i den strategiske beslutnings- og implementeringsproces. Medarbejdernes agency er høj, når de oplever procesretfærdighed, når de oplever at have en betydningsfuld rolle at spille i RSL-processen, og når de proaktivt søger kommunikation med ledelsen med

henblik på at bibringe strategisk vidensinput. Jævnført ovenstående refleksion vedrørende effekterne af ledelsens involverende lederskab skaber medarbejdernes agency-position også en grundlæggende konstruktiv relationsdynamik i RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere.

For det første implicerer medarbejdernes agency en vilighed til vidensdeling dels på grund af den oplevede procesretfærdighed og den oplevede anerkendelse som seriøse strategiske samarbejdspartnere, og dels idet de ser en relevans af deres vidensinput i forhold til at sikre effektive strategiske beslutninger og implementeringer. Dette vil øge både ledelsens og medarbejdernes mentale fleksibilitet, da det så bliver muligt for ledelse og medarbejdere at have et bredere og mere detaljeret blik for de aktuelle forhold, som også fremmer den kreative og innovative tænkning. For det andet vil medarbejdernes agency-position også betyde, at de er mere motiveret for at udforske, diskutere og reflektere over den viden, som ledelsen bringer på banen, hvilket implicit fremmer begge parter mentale fleksibilitet.

ASYMMETRI KALDER PÅ KOORDINERENDE DIALOG

Den grundlæggende asymmetri i viden, magt og interesser mellem ledelse og medarbejdere implicerer en grundlæggende differentieret motiveret koordineringsproces frem for en kollektivt motiveret koordineringsproces (Edmondson m.fl., 2003). Derfor bliver koordinerende dialog nødvendig. Koordinerende dialog handler om at skabe RSL-processer, der er præget af respekt for både egen viden, position og interesser og for den anden parts viden, position og interesser. Når den koordinerende dialog er høj, bliver RSL-processen orienteret mod at skabe vind-vind situationer på vegne af organisationen.

Det modsatte af koordinerende dialog er, når RSL-processen præges af konkurrerende diskussion og dermed vind-tab-dynamikker. Her har parterne kun respekt for og er kun optaget af at beskytte egne positioner og interesser. Koordinerende dialog skabes i og med ledelsens og medarbejdernes værdsættelse, prioritering og færdigheder til integrerende og konsensusøgende dialog, der baseres

på balancen mellem graden af respekt for egen og andres viden, position og interesser – samt med respekt for virksomheden som højeste kontekst.

Der er flere grunde til, at koordinerende dialog har en positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. I og med at koordinerende dialog respekterer og tager begge parter viden, positioner og interesser alvorligt, vil medarbejderne i højere grad opleve procesretfærdighed samt opleve en sammenhæng mellem de strategiske beslutninger og deres viden, position og interesser. Det vil betyde et øget commitment til de strategiske beslutninger og motivation for at implementere beslutninger i praksis (Edmondson m.fl., 2003).

I modsat fald; hvis der er tale om konkurrerende dialog, vil der sandsynligvis være en tendens til, at medarbejderne udviser en attitude, hvor de på overfladen støtter en given strategisk beslutning, men i virkeligheden ikke lægger megen energi i at implementere den. Måske udviser medarbejderne ligefrem apati eller modstand, fordi de ikke ser deres viden, position og interesser repræsenteret eller anerkendt – de føler sig uretfærdigt behandlet.

Idet medarbejderne ofte har større reel indsigt i effekten og komplikationerne af implementeringen i praksis, og siden koordinerende dialog betyder højere grad af integration af medarbejdernes input, kan man forestille sig, at høj grad af koordinerende dialog også medfører en mere effektiv ressourceudnyttelse i implementeringsprocessen end ved lav grad af koordinerende dialog. For det tredje vil koordinerende dialog øge kreativiteten, idégenereringen og de innovative løsninger, som også vil øge ledelsens og medarbejdernes forståelse og commitment for strategien.

Det starter og slutter med tillid

Når risiko og gensidig afhængighed eksisterer samtidigt i RSL-processen mellem ledelse og medarbejdere, bliver tillid, som tidligere nævnt, en nøgelfaktor. Tillid handler

om, hvorvidt den ene part grundlæggende antager den anden part som kompetent og værdifuld for det strategiske arbejdsfællesskab samt antager den anden part som kognitiv og moralsk tilregnelig og troværdig (Honneth, 2003). Tilliden kan siges at have tre væsentlige relationelle funktioner.

Tillid styrker den strategiske partnerskabs- og samhörighedsfølelse. Tillid styrker vidensdelings- og påvirkningsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Tillid styrker den gensidige anerkendelse og respekt samt proaktive adfærd, hvor såvel ledelse som medarbejdere søger rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikation. Ledelsens og medarbejdernes tillid til hinanden spiller således en afgørende rolle i RSL-processen i en kontekst præget af asymmetri i viden, magt og interesser (Hasle, 2011).

TILLID SKABER INVOLVERENDE LEDERSKAB OG AGENCY

Ledelsens motivation for at positionere sig i en involverende lederskabsposition og medarbejdernes motivation for at positionere sig i en agency-position afhænger af graden af gensidig tillid. Ledelsen motiveres til at positionere sig i en involverende lederskabsposition, når de har tillid til

- a) at medarbejderne leverer værdifuld viden til den strategiske beslutningsproces på vegne af virksomhedens interesser
- b) at medarbejderne udviser commitment til at implementere den strategiske beslutning i praksis. Og så har vi en positiv spiralproces i gang, idet dette har en selvforstærkende effekt på ledelsens incitament til at indtage en involverende lederskabsposition, idet de har "mod" på at udvise større tillid til medarbejderne.

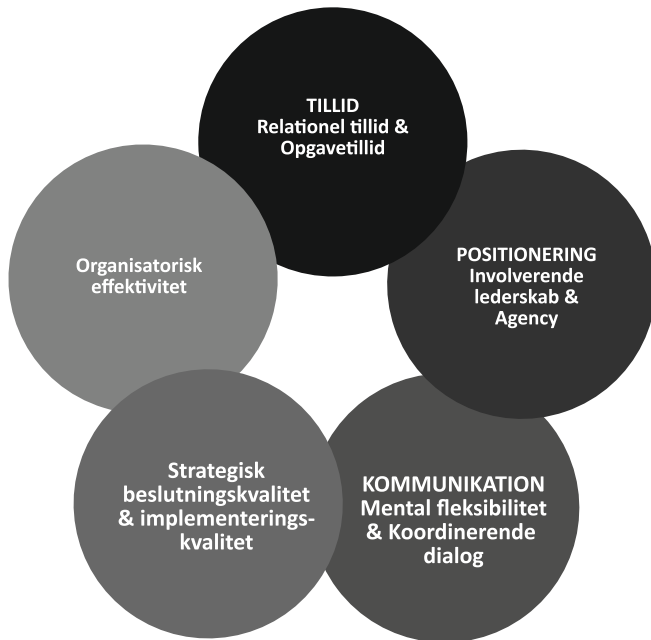
Har ledelsen på den anden side lav tillid til medarbejderne, vil ledelsen i højere grad motiveres til at indtage en "selvtilstrækkelig" topstyringsposition, hvor de ikke oplever fordele ved at involvere medarbejdernes viden i de strategiske beslutningsprocesser.

Tilsvarende vil medarbejderne også udvise større motivation for at indtage en agency-position, når de har tillid til, at ledelsen vil anerkende og involvere medarbejderne i de strategiske beslutningsprocesser samt tilføre de nødvendige implementeringsressourcer. Endvidere vil medarbejderne også proaktivt søge mere rettidig, hyppig og løsningsfokuseret kommunikativ interaktion med ledelsen for at sikre hensigtsmæssig ressourcetilførsel og formidle vigtigt strategisk input. Også her vil den selvforstærkende effekt vise sig i medarbejdernes øgede "mod" på at vise tillid til ledelsen.

Har medarbejderne derimod lav tillid til ledelsen, vil de snarere se kommunikationen med ledelsen som et symbolsk ritual end som en mulighed for at påvirke konstruktivt og udvise strategisk commitment. Denne position vil endvidere mindske medarbejdernes tillid, idet de vil opleve en relativ stor risiko for, at ledelsen "misbruger" deres viden og position.

RSL-MODELLENS FRUGTBARE CYKLUS

RSL-modellen illustrerer en grundlæggende frugtbar cyklus, der skabes ved, at RSL-processerne mellem ledelse og medarbejdere over tid styrker den gensidige tillid baseret på positive erfaringer med mental fleksibilitet og koordinerende dialog, som igen fører til mere involverende lederskab og agency. Når RSL-processerne ikke fremmer den gensidige tillid, skabes en ufrugtbar cyklus, der mindsker graden af et involverende lederskab og agency, der igen fører til mindsket mental fleksibilitet og koordinerende dialog.



FAIR LEDELSE RSL-model

RSL-modellen viser, at når medarbejderne involveres i kvalificering af virksomhedens strategiske beslutningsproces – såvel som i udformningen af løsningsforslag til strategiens implementeringsproces – påvirker det deres adfærd i en agency-retning. Tilliden til ledelsen og den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet øges. Medarbejderne vil være mere motiverede til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan strategien kan gøres bedre, og de vil proaktivt deltage i strategiimplementeringen.

DEL II

Et strategisk procesdesign for New Nordic Leadership

Denne tredje del af artiklen præsenterer et praksisorienteret strategisk procesdesign, der kan anvendes til at operationalisere RSL-modellen i praksis. Vores ottefa-

sede strategiske procesdesign for New Nordic Leadership eller Fair Ledelse kan betragtes som et ledelsesstrategisk styringsværktøj, der kan håndtere udfordringen: Hvordan styrer ledelsen virksomhedens strategiproces uden at miste medarbejdernes ejerskab, og hvordan involvere medarbejderne, uden at ledelsen mister styringen?

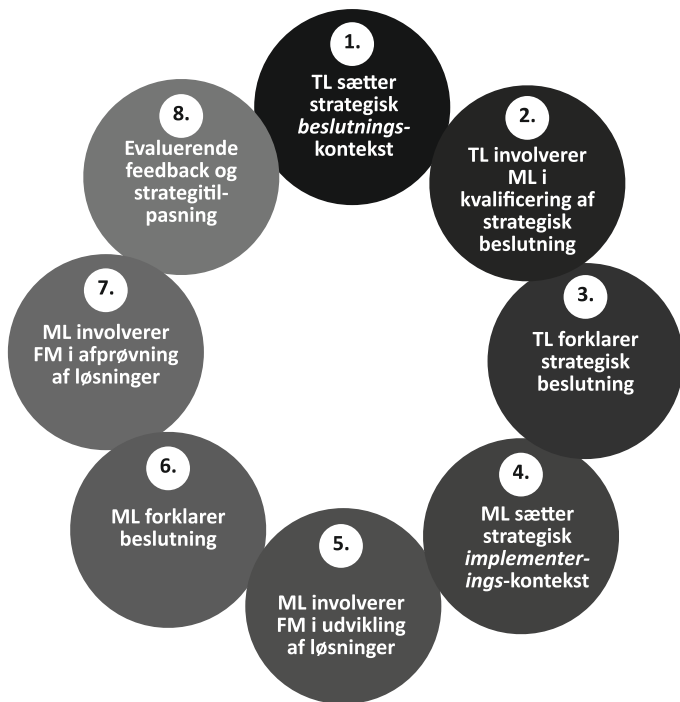
De grundlæggende principper i vores strategiske procesdesign for Fair Ledelse er:

1. Sæt klar retning og ramme for den strategiske indsats
2. Involver i beslutningsprocesser, der er præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog
3. Forklar overvejelser og kriterier for at træffe strategiske beslutninger

Disse principper disponerer for en positiv dynamik, hvor medarbejderne oplever tillid, retfærdighed og mening, der igen disponerer for medarbejderhandlinger præget af proaktiv og villighed til at dele viden, udvikle løsninger og implementere ledelsens strategiske beslutninger.

Designet har otte faser. I procesdesignet skelner vi mellem topledelse (TL), mellemlidelse (ML) og frontmedarbejdere (FM) - f.eks. bestyrelse/direktion, chefer/afdelingsledere og så frontmedarbejdere.

1. Topleledelsen (TL) sætter strategisk beslutningskontekst
2. Topleledelsen involverer mellemlidelsen (ML) i kvalificering af strategisk beslutning
3. Topleledelsen (TL) forklarer strategisk beslutning
4. Mellemlidelsen (ML) sætter strategisk implementeringskontekst
5. Mellemlidelsen (ML) involverer frontmedarbejderne (FM) i udvikling af løsninger
6. Mellemlidelsen (ML) forklarer beslutning
7. Mellemlidelsen (ML) involverer frontmedarbejderne (FM) i afprøvning af løsninger
8. Evaluerende feedback og strategitilpasning



FAIR LEDELSE strategisk procesdesign

FASE 1: TL SÆTTER STRATEGISK BESLUTNINGSKONTEKST

TL sætter beslutningskonteksten i form af retning og rammer for den strategiske indsats og præsenterer et bud på en overordnet løsning. Retning og rammer formidles, begrundes og drøftes, så mellemlædelsen (ML) klart forstår formålet, overvejelserne bag, samt hvad der ligger fast og ikke er til diskussion (vilkårsrummet), og hvad ML kan få indflydelse på og involveres i (mulighedsrummet). Involvering bør selvsagt kun foregå inden for mulighedsrummet. TLs vigtigste styringsredskab i involverende beslutningsprocesser ligger i TLs (løbende) tydeliggørelse af retning og rammer. Desuden præciserer TL, hvad de forventer af ML og sig selv i den strategiske beslutnings- og implementeringsproces.

FASE 2: TL INVOLVERER ML I KVALIFICERING AF STRATEGISK BESLUTNING

Nu skal den strategiske beslutning kvalificeres. Med afsæt i en involverende lederskabssposition betyder det, at TL beder ML om at videreudvikle bud på succesmål og indsatser, der understøtter retning og rammer. Hvordan kan TL involvere ML uden at miste styring? Det kan TL ved at holde fokus på koblingen til retning og rammer. TL behøver ikke blande sig i indholdet i MLs drøftelser, så længe deres kvalificeringsforslag er i overensstemmelse med retning og rammer. Mødet eller møderne mellem TL og ML designes og faciliteres i en række mikro-faser, der inviterer til kommunikation og vidensdelingsprocesser, der er præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog samtidigt med, at TL alene holder fokus på koblingen til retning og rammer.

FASE 3: TL FORKLARER STRATEGISK BESLUTNING

Med afsæt i input fra fase 2 udvælger TL de succesmål og indsatser, som ML skal implementere. TL formidler, forklarer og begrundes kriterierne for at til- og fravælge de forskellige forslag til succesmål og indsatser. Når TL træffer en beslutning, er det afgørende vigtigt, at den begrundes over for ML. Forklaring viser, at TL har reflekteret over MLs forslag i forhold til retning og rammer for den strategiske indsats. Denne gennemsigtighed disponerer for tillid til TL, og ML kan bedre vurdere kvaliteten af og committe sig til beslutningen. Hvis TL ikke begrundes og forklarer kriterierne, disponerer det for mistillid til TL og kvaliteten af beslutningen. Særligt hos de ML, hvis forslag er blevet valgt fra.

FASE 4: ML SÆTTER STRATEGISK IMPLEMENTERINGSKONTEKST

Med afsæt i beslutning om retning og rammer fra fase 3 sætter ML herefter konteksten for FM (frontmedarbejderne). ML formulerer retning og rammer for implementering af strategisk beslutning, så det bliver tydeligt og gennemsigtigt for FM, hvordan implementeringsprocessen kommer til at forløbe, og hvad ML i den forbindelse forventer af FM og sig selv. I denne fase er det vigtigt at

gøre vilkårsrummet tydeligt (det, som ikke er til diskussion, herunder retning og rammer sat op af ML). Hvis vilkårsrummet ikke gøres tydeligt for FM, går der ofte for megen tid med at drøfte ting, der ikke kan ændres.

FASE 5: ML INVOLVERER FM I UDVIKLING AF LØSNINGER

På samme måde som i fase 1 bør involvering af FM naturligvis kun foregå inden for mulighedsrummet. Hvordan kan ML styre uden at miste FMs ejerskab? Det kan ML ved at involvere FM i udvikling af løsninger på beslutningen. Formålet i denne fase er at operationalisere de besluttede succesmål og indsatser til en række prioriterede konkrete nøgleaktiviteter. Det handler om, at ML designer og faciliterer møder, hvor FM inviteres til vidensdelingsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. Målet er, at FM producerer og prioriterer nøgleaktiviteter, der kan realisere succesmål og indsatser. Den involverende, udforskende og løsningsfokuserede tilgang er en hensigtsmæssig metode til facilitering, der muliggør agency. ML sætter løbende konteksten for processen ved at stille spørgsmål til koblingerne mellem FMs løsningsforslag og retningen og rammer.

FASE 6: ML FORKLARER BESLUTNING

ML forklarer sine overvejelser og kriterier for at til- og fravælge løsninger til afprøvning i praksis. Forklaring betyder at give kendskab til beslutningens tilblivelse og rationale bag beslutningen, og hvorfor de enkelte individers løsningsforslag blev valgt fra eller til i den endelige beslutning. Forklaring viser, at ML har brugt tid på at reflektere over FMs idéer i forhold til organisationens udfordringer og løsnings mulighed for at blive implementeret, så de skaber plusværdi for organisationen. Dermed bliver det oftere muligt at have tillid til TL, selv om ens egne idéer er blevet afvist. Samtidig tydeliggøres konteksten og de konkrete kriterier for TLs til- og fravalg, hvilket gør det muligt for FM fremover at producere løsningsforslag, der passer ind i den kontekst, som TL via sin forklaring formidler. Eller bevidst og velbegrunder at udfordre den.

FASE 7: ML INVOLVERER FM I AFPRØVNING AF LØSNINGER

ML giver FM mulighed og ansvar for at afprøve løsningerne i praksis. ML sætter klare forventninger til FM om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis; herunder at komme med idéer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere (bedre). FM inviteres til kommunikative møder med vidensdelingsprocesser præget af mental fleksibilitet og koordinerende dialog. FM inviteres med andre ord til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til organisationens mål, så der skabes kvalificeret viden om handlemuligheder, der er i overensstemmelse med organisatoriske mål. ML indsamler løbende "praksishistorier" om

- a) små fremskridt, der gøres, og hvad der skaber dem
- b) de problemer, FM møder undervejs, hvordan de eventuelt løste dem, eller hvad ML og FM i fællesskab kan gøre for at løse dem

FASE 8: EVALUERENDE FEEDBACK OG TILPASNING

På baggrund af (løbende) evaluerende og lærende feedback fra implementeringsprocessen uddrager ML og FM information og viden, som danner grundlag for, at ML fastholder, justerer eller helt forandrer den implementeringsstrategiske beslutning formuleret i fase 6. I sidste instans beslutter TL på baggrund af evaluerende informations- og vidensdeling med ML, hvordan den oprindelige strategiske beslutning skal tilpasses. Skal den

- a) fastholdes og stabiliseres som den er?
- b) justeres via en ny fase 2? Eller
- c) helt forandres og reformuleres via en ny fase 1?

Afrunding

Vi har i denne artikel præsenteret udfordringer og potentialer for at skabe effektive RSL-processer mellem ledelse og medarbejdere og præsenteret RSL-modellen og dens principper, som disponerer for at skabe høj strategisk

beslutnings- og implementeringskvalitet. Vi har operationaliseret RSL-modellen med et ottefasat fair strategisk procesdesign, der kan håndtere udfordringen: Hvordan styrer ledelsen strategiprocesen uden at miste medarbejdernes ejerskab, og hvordan involvere medarbejderne, uden at ledelsen mister styringen?

Tilsammen kalder vi det New Nordic Leadership eller Fair Ledelse, som er titlen på denne forskningsbaserede praksisteori. Vi håber, at konsulenter, projektledere, mellemledere og topledere i offentlige og private virksomheder i Danmark og i udlandet kan finde inspiration i artiklens tanke- og handleværktøjer, når de skal skabe og lede effektive strategiske forandrings- og innovationsprocesser og øge virksomhedens effektivitet.

Referencer

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003): A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly*, 14: 297–325.

Eisenhardt, Katleen M. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.

Floyd, S. & Wooldridge, B. (2008): The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34: 1190–1221.

Gittell & Doughlass (2012): Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review*, 2012, Vol. 37, No. 4, 709 – 733.

Hasle, Peter m.fl. (2011): Trust relation in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, 405 – 417.

Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Kaplan, Robert & Norton, David (2008): Mastering the management systems. *Harvard Business Review*, Jan.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (1998): Procedural Justice, Strategic Decision Making and Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, vol. 19.

Larsen, Jens, Christian Stadil & Lærke Hein (2012): En skitse til forstandig ledelse, i bogen *Forstandig Ledelse*, Djøf Forlag.

Larsen, Jens, Christian Stadil & Lærke Hein (2012): Frivillig ledelse, ledelse af frivillige og frivillige forretningsmodeller, i bogen *Frivillig Ledelse*, Djøf Forlag.

Larsen, Fogh Kirkeby, Mejlhede & Dam Hede (2008): *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*, SL Forlag.

Larsen, Peter (2012): Relational Strategic Leadership (RSL) - Model for Effective Strategy Formation Processes. Academy Of Management Conference research-paper, Florida, US, 2013. www.fairproces.dk. (Dansk version findes på www.detpostmodernelederliv.dk, 1.udg. 2012).

Losada, Marcial & Heaphy, Emily (2004): The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Business-teams. *The American Behavioural Scientist*, Feb. 2004.

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985): Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272.

Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 934-948.

Stensen, Elmer Fly (2008): Virksomheders strategiproceser og præstationer. Topdownstyring skader effektiviteten. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr.1.

McKinsey Global Survey Results (2008): *Creating Organizational Transformation*. McKinsey Quarterly. Juni.

The GLOBE Study artikler (2012): *Managerial implications*

of the GLOBE project: A study of 62 and 25 societies in 2004 and 2007.

Vestergaard, Bo (2013): Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger. www.fairproces.dk.

Vestergaard, Bo (2012): Leading unpopular Changes with Fair Process. Academy Of Management Conference research-paper, Texas, US, 2012. www.fairproces.dk. (Dansk version findes på www.detpostmodernelederliv.dk, 1. udg. 2012).

Vestergaard, Bo (2012): Managing an Unpopular Change Effort. Blog. Harvard Business Review. December.

Fodnoter

¹ Organisatorisk effektivitet defineres ved følgende fem elementer: a) retning - at alle organisationsmedlemmer forstår den ønskede strategiske udviklingsretning; b) synergi - at der i det interne samarbejde skabes synergi og sammenhængskraft imellem de interne aktiviteter; c) tilpasning - at organisationen reagerer rettidigt på interne og eksterne forandringer og krav og udnytter nye markedsmæssige muligheder; d) motivation - at organisationsmedlemmer er ansvarlige og proaktivt engageret i at skabe gode resultater for organisationen; e) innovation - at organisationen er nytænkende og innovativ i sin "branche" (Steensen, 2008).

² Strategiformationsprocessen er et begreb, der dækker over den samlede strategibeslutnings- og strategiimplementeringsproces. Strategibeslutning handler om valget af en bestemt kurs og strategiimplementering er kommunikation, fortolkning og adfærd i forhold til kursen i praksis (Mintzberg & Waters, 1985). Strategibeslutnings- og strategiimplementeringsprocessen er ofte lanceret sammen under etiketten strategiformationsprocessen for at understrege, at de konstituerer en interrelateret proces, som både indeholder planlagte og emergente aspekter (Mintzberg & Waters 1985). Strategisk beslutningskvalitet

handler om, i hvilken grad indholdet af en beslutning er "på linje med" og tilpasset omverdenskrav og organisationens mission, samt hvorvidt beslutningen er rettidigt timet. Strategisk implementeringskvalitet handler om, i hvilken grad kommunikation, fortolkning og adfærd i praksis er i overensstemmelse med beslutningens intention (Eisenhardt, 1989).