

Relationel Strategisk Ledelse (RSL)

03

- model for effektive strategiformationsprocesser



PETER LARSEN

Lektor, sociolog, master i læring
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2012 ©

Både topledelse (TL) og mellemlidelse (ML) spiller en afgørende rolle når det drejer sig om at skabe effektive strategiformationsprocesser¹. Generelt er der i teori og forskning på feltet en klar tendens til at se TL som den "indercirkel", der beslutter, formulerer og artikulerer organisationens strategiske intentioner og bevægelser. Endvidere peger teori og forskning generelt på ML's afgørende rolle i forhold til strategiimplementering. Til trods for erkendelsen af vigtigheden af *kompetente relationelle strategiske ledelsesprocesser* (RSL-processer) mellem TL og ML i effektive strategiformationsprocesser, har forskningen og litteraturen primært fokuseret på enten et TL-strategibeslutningsperspektiv eller et ML-strategiimplementeringsperspektiv. Der har været relativt stille med hensyn til at fokusere på de RSL-processer, hvorigennem TL og ML søger at skabe sammenhængskraft, kvalitet og effektivitet i den samlede strategiformationsproces.

Denne forskningsbaserede artikel kan således betragtes som et bud på, at forså og udfolde RSL-processerne mellem TL og ML, og betragte disse som afgørende for effektive organisatoriske strategibeslutninger og strategiimplementeringer, som igen er helt afgørende for den organisatoriske effektivitet². På baggrund af teori- og forskningsresearch på feltet samt egne erfaringer som ledelses- og organisationskonsulent, reflekterer artiklen over, hvordan TL og ML kan fremme effektive strategiformationsprocesser gennem kompetente RSL-processer. Artiklens centrale begreb; *relationel strategisk ledelse (RSL)*, er inspireret af begrebet *relationel ledelse*. Gittell og Doughlass definerer relationel ledelse som "et mønster af gensidige interdependente relationer mellem medarbejderen og lederen som giver en situation mening og som bestemmer hvad der skal gøres og hvordan..." (frit oversat fra: Gittell & Douglass, 2012). Begge parter lærer af hinanden - medarbejderen bibringer arbejdsfællesskabet information og viden som knytter sig til medar-

bejderens position og lederen bibringer arbejdsfællesskabet information og viden, som knytter sig til lederens position. Sammen skaber de ideelt set et mere nuanceret helhedsbillede af en situations potentiale og udfordringer (Gittell & Doughlass, 2012). Fundamentet for konstruktiv relationel ledelse er, at *relationen* baserer sig på koordinerede mål, koordineret viden, fælles begrebsapparat samt gensidig respekt (frit oversat fra: Gittell & Doughlass, 2012). Gittells forskning påviser en positiv sammenhæng mellem en høj grad af relationel ledelse og høj effektivitet i arbejds- og beslutningsprocesser (Gittell, 2009).

Hvor Gittells & Doughlass's forskning fokuserer på relationel ledelse i mellemlider-medarbejderperspektiv, vil jeg i denne artikel videreudvikle begrebet til relationel *strategisk* ledelse (RSL) og lancere en RSL-model, som udfolder begrebet RSL i et strategiformationsperspektiv med *særligt fokus på RSL-processer mellem TL og ML i effektive strategiformationsprocesser*.

For det første vil artiklen forholde sig analytisk-refleksivt til RSL-processerne mellem TL og ML i forbindelse med strategiformationsprocessen. Jeg peger i artiklen på, at RSL mellem TL og ML har to væsentlige funktioner; a) at registrere vigtige omverdensforandringer og integrere viden og information herom i strategiformationsprocessen; b) at håndtere balancen mellem stabiliseringskræfter og forandringskræfter. *For det andet* vil artiklen udfolde RSL-modellen samt pege på en række centrale bud på, hvordan RSL-processerne mellem TL og ML kan styrkes i forhold til at styrke strategiformationens mål, som er høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet. *For det tredje* vil artiklen i en afsluttende praksis-perspektivering skitsere et RSL-procesdesign, der kan være nyttigt i forbindelse med implementere RSL-modellen i praksis.

RSL-PROCESSENS MÅL OG FUNKTION

Strategiformation er en dynamisk proces, der er mest succesfuld når organisationens interne aktiviteter, over tid, er optimalt matchede med omverdens udfordringer

og muligheder (Hambrick, 2007). Derfor er det en væsentlig pointe i succesfulde strategiformationsprocesser, at de involverede aktører erhverver sig den fornødne viden og information og at denne viden og information bliver brugt til at vurdere, hvorvidt den nuværende strategi skal fastholdes, optimeres *eller* om der skal tages initiativer til en ny strategi. ML spiller en nøglerolle i disse processer, da det ofte er dem som først registrerer nye udfordringer og muligheder og anvender disse til at initiere nye forandringsinitiativer. På den anden side har ML qua deres position også magt til forsinke eller lige frem sabotere forandringsinitiativer eller at "oversætte" og integrere viden og information selektivt i forhold til lokale interesser (Floyd & Wooldridge, 1997; Madsen, 2012).

Med henblik på at skabe synergi og sammenhængskraft mellem TL's og ML's separate aktiviteter er det afgørende, at de to parter deler og relaterer relevant forandringsviden og forandringsinformation til organisationens nuværende strategi - enten med henblik på at fastholde, optimere den nuværende strategi eller med henblik på strategiske forandringsinitiativer. Og siden TL og ML har forskellige positioner, hvorfra de iagttager organisationen og omverden, har RSL-processen altså som *den første væsentlige funktion*, at registrere vigtige omverdensforandringer og integrere de forskellige videns- og informationsperspektiver i strategiformationen. *Den anden væsentlige funktion* for RSL-processen, at håndtere balancen mellem de stabiliserings- og forandringskræfter, som kontinuerligt er til stede som henholdsvis ønsket om fastholdelse af nuværende strategi og ønsket om strategiforandring. Både TL og ML kan forventes at tage stabiliseringsinitiativer i forhold til at fortsætte med den nuværende strategi. Sådanne stabiliseringssøgende initiativer er også "nødvendige" fordi de er med til at sikre, at en strategi kontinuerligt implementeres med succes over tid (Mintzberg, 1978, Mintzberg & Waters, 1985). Samtidigt tager TL og ML også forandringsinitiativer i forhold til nye ideer og ny strategi. Forandringsinitiativer emergerer ofte fra et registreret behov for inkrementel eller radikal forandring i forhold til at tilpasse sig omverdensforandringer (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 (EISENHARDT, 1989). STRATEGISK IMPLEMENTERINGSKVALITET HANDLER OM, I HVILKEN GRAD KOMMUNIKATION, FORTOLKNING OG ENTACTMENT AF EN STRATEGISK BESLUTNING ER I OVERENSSTEMMELSE MED BESLUTNINGENS INTENTION



Før jeg lancerer RSL-modellen, der udfolder de optimale processer, hvorigennem TL og ML skaber effektive strategiformationsprocesser, vil jeg definere *strategiformationens mål* med begreberne; strategisk beslutningskvalitet og strategisk implementeringskvalitet. 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 (Eisenhardt, 1989). Strategisk implementeringskvalitet handler om, i hvilken grad kommunikation, fortolkning og entactment af en strategisk beslutning er i overensstemmelse med beslutningens intention (ibid). Der kan forventes en positiv sammenhæng mellem strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet og organisatorisk effektivitet, fordi høj grad af beslutnings- og implementeringskvalitet styrker de ansattes forståelse og motivation for den strategiske udviklingsretning, skaber sammenhængskraft mellem organisationens interne aktiviteter og kvalificerer organisationens tilpasnings- og innovationsevne. (Steensen, 2008).

RSL OG KOMMUNIKATION

For at opnå høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, er kommunikationen mellem TL og ML

afgørende vigtig. For det første er kommunikationen mellem TL og ML væsentlig for at opnå funktionen af RSL-processerne, dels hvad angår forholdemåder til registrering af omverdensforandringer og forholdemåder til integrering af ny viden, dels hvad angår håndtering af stabiliserings- og forandringskræfter. For det andet har kommunikationen desuden den vigtige koordinerende funktion, som består i at de to parter løbende kan tilpasse sig hinandens adfærd og aktiviteter. Alt i alt kan man sige, at strategiformationsprocessens indbyggede og emergente kompleksitet fordrer relativt hyppige, rettidige og problemløsende kommunikative interaktioner mellem TL og ML. Således vil fraværet af hyppige, rettidige og problemløsende kommunikative interaktioner mellem TL og ML i sig selv udgøre en væsentlig barriere for at skabe effektive RSL-processer.

Vidensdelings- og påvirkningsprocesser i kommunikationen

At skabe høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet i organisationen kræver *vidensdelingsprocesser* og inkorporeringen af så meget relevant viden som muligt, samt kreative og innovative måder at forbinde eller sammenholde viden på (Eisenhardt, 1989). Teorien peger på, at de forskellige værdier, mentaliteter og præferencer som repræsenteres i TL betyder, at der bringes forskellig information og viden ind i beslutnings- og implementeringsprocessen og denne videns-mangfoldighed har stor indflydelse på indholdet i og kvaliteten af den strategiske beslutning og implementering. Det samme forhold gør sig gældende for ML. Også her kan man tale om en mangfoldighed af værdier, mentaliteter og præferencer, som får betydning for den forskelligartede information og viden der fra denne part tilgår den strategiske beslutnings- og implementeringsproces, og som får betydning for beslutningens og implementeringens reelle indhold og kvalitet. Selvom vidensdeling er særdeles relevant for den samlede strategiformationsproces, tænker jeg, at vidensdeling især er relevant i forhold til at integrere viden og information om omverdensforandringer. Således vil jeg her definere vidensdeling som en to-vejs proces mellem TL og ML, som består

SÅLEDES VIL JEG HER DEFINERE VID-ENDELING SOM EN TO-VEJS PROCES MELLEML TL OG ML, SOM BESTÅR I AT UDVEK-SLE, UDFORSKE OG SAMREFLEKTERE OVER POTENTIELLE VIGTIGE OG BETYDNINGSFULDE OMVERDENSFORANDRINGER.



i at udveksle, udforske og samreflektere over potentielle vigtige og betydningsfulde omverdensforandringer.

Med hensyn til spørgsmålet om *påvirkningsprocesser*, så bruger TL bl.a. interaktionsprocessen med ML til at skabe forståelse, motivation og commitment for den strategiske beslutning. Desuden er TL optaget af, at skabe ejerskab og motivation til at implementere den strategiske beslutning, især hos de ML, som er afgørende for effektiv strategiimplementering i praksis (Floyd & Wooldridge, 1997). På den anden side er ML interesseret i, at påvirke TL med det mål for øje, dels at få tilført tilstrækkelige implementeringsressourcer, dels at få deres viden og erfaring taget alvorligt og gjort gældende og dels at få anerkendelse for nytænkning og generering af nye ideer på vegne af organisationen. Desuden vil ML søge at påvirke, hvilke emner der kommer på den strategiske agenda og overbevise TL om deres strategiske tanker og handlingsideer (ibid). I denne sammenhæng vil jeg definere påvirkning som en to-vejs proces mellem TL og ML, som består i gensidige påvirkningsforsøg, samrefleksion og forhandling, med det formål at håndtere stabiliserings- og forandringskræfterne.

RSL OG POSITIONERING.

I forhold til at forstå, hvordan TL og ML handlingskoordinerer, anvender jeg positioneringsbegrebet. En aktørs organisationsposition konstrueres igennem et komplekst samspil mellem aktørens forventninger til egen og andres adfærd og andres forventninger til aktørens adfærd. Positioner er ikke statiske men udvikler sig over tid, da aktørens egne forventninger og andres forventninger over tid flytter sig. Da ML's organisationsposition implicerer, at de på én gang er repræsentanter for TL og repræsentanter for deres egen organisatoriske enhed, er det vel ikke utænkeligt at der kan opstå uoverensstemmelse mellem TL's og ML's forventninger til dem selv og hinanden. Når TL og ML opdager sådanne uoverensstemmelser, vil de enten søge at tilpasse deres egen positionering eller påvirke de andre til at tilpasse deres positionering.

Forskningen viser, at selvom ML er involveret i de strategiske beslutninger og formuleringer og TL er involveret i strategiimplementeringen, så er TL primære position knyttet til strategibeslutningen og strategiformuleringen grundet det formelle ansvar samt at det jo er en væsentlig del af TL's jobfunktion. I modsætning hertil er ML's primære position knyttet til strategiimplementering (Floyd & Wooldridge, 1997, Wooldridge & Floyd, 2008). Disse relationelle positioneringer har afgørende indflydelse på, hvordan TL og ML agerer og positionerer sig i kommunikation med hinanden.

Asymmetri i information, magt og interesser

I DENNE SAMMENHÆNG VIL JEG DEFINERE PÅVIRKNING SOM EN TO-VEJS PROCES MELLEML TL OG ML, SOM BESTÅR I GENSIDIGE PÅVIRKNINGSFORSØG, SAMREFLEKSION OG FORHANDLING, MED DET FORMÅL AT HÅNTERE STABILISERINGS- OG FORANDRINGSKRÆFTERNE.



TL og ML er altså dybt afhængige af hinanden i forhold til at skabe effektive strategiformationsprocesser til trods for, at der er grundlæggende asymmetri i forhold til de to grupperingers information, magt og interesser. TL har adgang til en bred vifte af viden og information fra en lang række interne og eksterne kilder. ML har god adgang til viden og information fra interne og eksterne kilder på et "lavere" niveau og er de første til at arbejde med TL's strategiske beslutninger. TL har den formelle magt, som består i deres kompetence til at afskedige, ansætte og forfremme ML samt bestemme, hvilke ML de ønsker at interagere med i forhold til bestemte strategiske emner. ML's magt ligger i deres mulighed for at påvirke TL ved at "sælge" budskaber og ideer, tage handlingsinitiativer og forholde sig proaktivt til diverse emner, for derigennem at fange ML's opmærksomhed. Der vil også være asymmetri i forhold til de to parter interesser, da ML ofte vil være mere interesseret i at forfølge mål på vegne af deres egen organisatoriske enhed, mål som ikke nødvendigvis er på linje med TL's mål.

Så i fraværet af fuldstændig information og viden, magt-asymmetrien og de sandsynlige divergerende interesser mellem TL og ML, oplever begge parter en vis grad af risiko (Eisenhardt, 1989). TL oplever risici i at have tillid til den viden og information som kommer fra ML, idet denne viden og information i nogen grad vil afspejle lokale selv- eller enhedsinteresser. ML oplever risici forbundet med at dele deres information og viden med TL, idet de ikke ved, hvorvidt TL vil bruge deres information til ML's fordel eller ulempe. Selvom TL, som den formelt set mest magtfulde part, kan reducere deres egen risiko ved at udøve formelle kontrolmekanismer i forhold til at indhente ML's viden, information og loyalitet, så har ML en relativ stor frihed i forhold til, i hvilken grad de lader TL påvirke dem og i hvilken grad de ønsker at bibringe TL den reelle ønskede viden, information og loyalitet. (Ibid).

TILLID HANDLER OM, HVORVIDT DEN ENE PART GRUNDLÆGGENDE ANTAGER DEN ANDEN PART SOM KOMPETENT OG VÆRDIFULD FOR DET STRATEGISKE ARBEJDSFÆLLESSKAB OG SOM KOGNITIV OG MORALSK TILREGNELIG OG TROVÆRDIG, HVIS INTENTIONER ER POSITIVE (HONNETH, 2003).



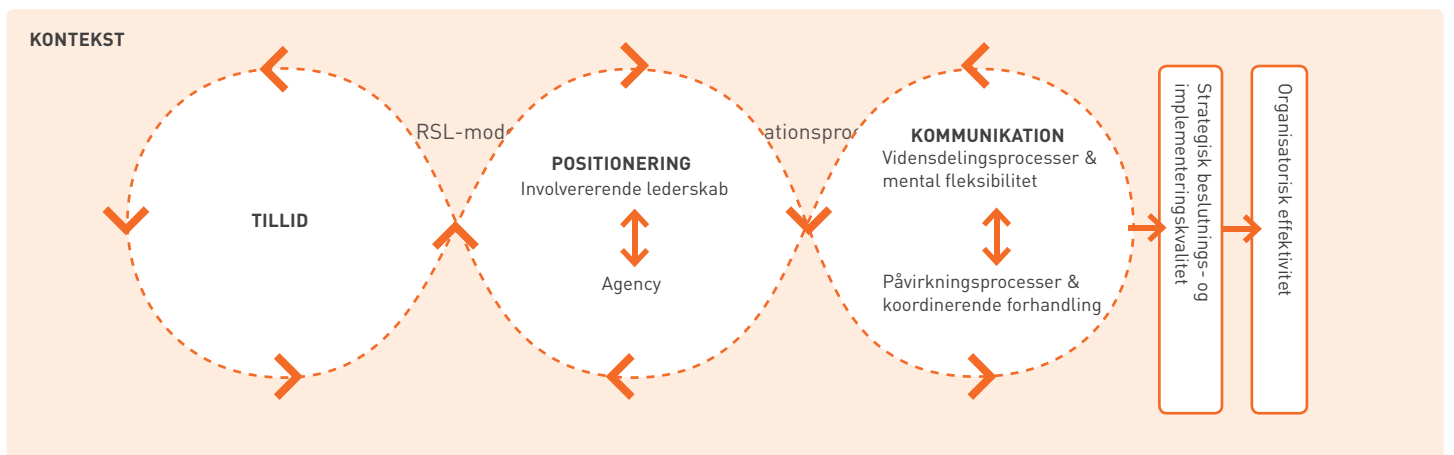
RSL OG TILLID

Når risiko og gensidig afhængighed eksisterer samtidigt i RSL-processer mellem TL og ML, bliver tillid en nøgelfaktor. Tillid handler om, hvorvidt den ene part grundlæggende antager den anden part som kompetent og værdifuld for det strategiske arbejdsfællesskab og som kognitiv og moralsk tilregnelig og troværdig, hvis intentioner er positive (Honneth, 2003). Tilliden kan siges at have tre væsentlige relationelle funktioner. Tillid styrker den strategiske partnerskabs- og samhørighedsfølelse, den styrker den gensidige respekt og nysgerrighed og den styrker nyttige vidensdelings- og påvirkningsprocesser i de kommunikative interaktioner. I lederskab-følgeskabsrelationer³ viser forskningen, at høj grad af følgeskabs-tillid medfører positiv proaktiv adfærd over for TL's forandrings- og strategitiltag (Hasle m.fl., 2011). Samtidig vil TL være mere risikovillige overfor ML, som de har tillid til. Opsamlende vil jeg således pege på, at TL's og ML's tillid til hinanden spiller en afgørende rolle i forhold til de relationelle positioneringsprocesser i en kontekst præget af asymmetri i information, magt og interesser.

RSL-MODELLEN

RSL-modellen illustrerer, hvordan RSL-processer mellem TL og ML kan styrkes i forhold til at styrke effektive strategiformationsprocesser. Jeg vil i nedenstående udfolde RSL-modellen mere nuanceret og pege på en række centrale bud på, hvordan RSL-modellens forskellige processer og deres indbyrdes relationer kan kvalificeres og optimeres, med henblik på at optimere den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. Jeg har været inde på, at kommunikationen i RSL-processer mellem TL og ML er karakteriseret ved vidensdelings- og påvirkningsprocesser. Hvorvidt disse processer foregår nyttigt og effektivt afhænger af graden af mental fleksibilitet i vidensdelingsprocessen og koordinerende forhandling i påvirkningsprocessen.

RSL-MODEL FOR EFFEKTIVE STRATEGIFORMATIONSPROCESSER



RSL-model for effektive strategiformationsprocesser

KOMMUNIKATION I RSL-MODELLEN


Mental fleksibilitet

Den potentielle righoldige og forskelligartede viden og information fra TL og ML højner i princippet den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. Men for at denne viden og information i praksis bliver brugbar må den ekspliciteres af den ene part og den anden part må i en eller anden udstrækning have tillid til den, anerkende den og være villig til at undersøge og forstå den. Mental fleksibilitet defineres her ved, at vidensdelingsprocessen mellem TL og ML er karakteriseret ved følgende arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder; informations-, videns- og meningsopdagelse og udforskning; positions-, perspektiv- og meningskift; containment af multiple perspektiver; udvikling af mange fortolknings- og beslutningsmuligheder.

Der er flere grunde til at mental fleksibilitet har positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. For det første vil forskelligartet og kompleks viden kunne tages i betragtning når den mentale fleksibilitet er høj. For et andet betyder høj mental fleksibilitet, at aktørerne i højere grad formår dels at begribe strategiformationsprocessens komplekse årsag-

virkningsforhold, dels at skabe mening i den kontinuerlige og uforudsigelige videns- og informationsstrøm, som præger den emergente strategiformationsproces. For det tredje vil høj mental fleksibilitet forøge kreativiteten med hensyn til at fortolke information og viden og generere alternativer fortolkninger og opdage innovationsmuligheder. Sådanne kreative og mentale skift vil i nogle sammenhænge være med til at øge beslutnings- og implementeringskvaliteten - ikke mindst når nytænkning og innovation er påkrævet.

Det er imidlertid langt fra altid sådan, at TL oplever et behov for explicit at spørge efter, endsige nysgerrigt udforske, viden og information fra ML, fordi TL antager at de allerede har den fornødne viden. Samtidig kan ML udvise tilbageholdenhed med vidensdeling og engagement i kritiske diskussioner, hvis de frygter negative konsekvenser for deres organisationsposition eller hvis de vurderer, at chancerne er små i forhold til at vinde lydhørhed for deres kreative tanker og innovative ideer. Desuden kan man forestille sig, at magtfaktoren også påvirker den åbne vidensdelingsproces, fordi de mere magtfulde tilbageholder deres viden for at beskytte eller forbedre deres magtposition. Alt i alt kan man forvente, at TL's og ML's evne til opnå mental fleksibilitet i vidensdelingsprocessen vil være mere eller mindre god og dermed skabe grundlag for en mere eller mindre høj beslutnings- og implementeringskvalitet.



**MENTAL FLEKSIBILITET DEFINERES HER VED, AT VIDENDELINGS-
SPROCESSEN MELLEML TL OG ML ER
KARAKTERISERET VED FØLGENDE
ARBEJDSVÆRDIER, PRIORITETER
OG FÆRDIGHEDER; INFORMATIONS-,
VIDENS- OG MENINGSOPDAGELSE OG
UDFORSKNING; POSITIONS-, PERS-
PEKTIV- OG MENINGSSKIFT; CONTAIN-
MENT AF MULTIPLE PERSPEKTIVER;
UDVIKLING AF MANGE FORTOLKN-
INGS- OG BESLUTNINGSMULIGHEDER.**

Koordinerende forhandling

Jeg har tidligere været inde på de gensidige påvirkningsprocessers funktionelle betydning for håndtering af stabiliserings- og forandringskræfter i strategiformationen. For at indfange, hvorvidt de gensidige påvirkningsprocesser er nyttige og effektive, vil jeg inddrage begrebet *koordinerende forhandling*. Den grundlæggende asymmetri i information, magt og interesser mellem TL og ML implicerer også en grundlæggende differentieret motiveret forhandlingsproces, frem for en kollektivt motiveret forhandlingsproces (Edmondson m.fl., 2003) Koordinerende forhandling beskriver i RSL-modellen, hvorvidt påvirkningsprocesserne mellem TL og ML er

KOORDINERENDE FORHANDLING DEFINERES VED, AT DE GENSIDIGE PÅVIRKNINGSPROCESSER MELLEM TL OG ML ER KAREKTERISERET VED FØLGENDE ARBEJDSVÆRDIER, PRIORITETER OG FÆRDIGHEDER; INTENTION OM HØJ STRATEGISK BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSKVALITET; INTEGRERENDE OG KOORDINERENDE INTENTIONALITET; BALANCE MELLEM GRADEN AF RESPEKT FOR EGEN OG ANDRES INFORMATION, VIDEN OG INTERESSER.



karakteriseret af fælles og komplementære interesser, som tilgodeser begge parter frem for kun den ene. Når den koordinerende forhandling er høj bliver påvirkningsprocesserne orienteret mod at skabe vind-vind situationer. På den anden side orienteres påvirkningsprocesserne mod konkurrerende vind-tab dynamikker, hvis den koordinerende forhandling er lav. Her er parterne optaget af, at beskytte egne synspunkter, interesser og positioner. Koordinerende forhandling defineres ved, at de gensidige påvirkningsprocesser mellem TL og ML er karakteriseret ved følgende arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder; intention om høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet; integrerende og koordinerende intentionalitet; balance mellem graden af respekt for egen og andres information, viden og interesser.

Der er flere grunde til, at koordinerende forhandling har en positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. For det første fremmer koordinerende forhandlingsprocesser ML's commitment til ledelse af strategiimplementeringen. Idet koordinerende forhandling i princippet tager begge parters synspunkt-

er og interesser alvorligt, vil ML i højere grad opleve en sammenhæng mellem de strategiske beslutninger og deres interesser, hvilket vil betyde en øget motivation og commitment i forhold til både den strategiske beslutning og strategiimplementeringen (Edmondson m.fl., 2003). På den anden side vil der være en sandsynlig for, at TL og ML vil undertrykke eller trivialisere emner og skabe vind-tab dynamikker, hvis den koordinerende forhandling er lav (Ibid). I sådanne situationer vil der være en tendens til, at ML 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 ML ligefrem apati eller modstand, fordi de ikke ser deres interesser og synspunkter repræsenteret eller anerkendt i beslutningsprocessen.

Da ML ofte har en mere reel indsigt i effekten og komplikationerne af implementeringen i praksis, og siden koordinerende forhandling betyder højere grad af integration af ML's input i strategibeslutningen og strategiformuleringen, kan man forestille sig, at høj grad af koordinerende forhandling også medfører en mere effektiv ressourcudnyttelse i implementeringsprocessen end ved lav grad af koordinerende forhandling. For det tredje vil koordinerende forhandling øge kreativiteten, idegenereringen og de innovative løsninger, som også vil øge TL's og ML's forståelse og commitment for strategien.

Der er en selvsagt en gensidig forstærkningskraft mellem vidensdelings- og påvirkningsprocesserne i den kommunikative interaktion. Effektive vidensdelingsprocesser fremmer konstruktive påvirkningsprocesser, og konstruktive påvirkningsprocesser fremmer effektive vidensdelingsprocesser. Med andre ord betyder det, den mentale fleksibilitet stimulerer og kvalificerer den koordinerende forhandling i påvirkningsprocesserne og den koordinerende forhandling stimulerer og kvalificerer den mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocesserne. Jeg har ovenfor været inde på, hvilke arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder den mentale fleksibilitet og den koordinerende forhandling skabes i og med. I forlængelse heraf vil jeg fremhæve en væsentlig pointe, nemlig at høj mental

fleksibilitet og koordinerende forhandling også skabes i og med kommunikationsmønstre mellem TL og ML, som er karakteriseret ved; 1:1-balance mellem udforskning og advokaten, 3:1-balance mellem positive og negative udsagn og 1:1-balance mellem selv- og fremmedreference. (Losada & Heaphy, 2004).

POSITIONERING I RSL-MODELLEN

Jeg har nu beskrevet, hvilke processer der karakteriserer kommunikationen i RSL-processerne mellem TL og ML samt hvordan disse kommunikationsprocesser kan forventes at påvirke den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. Her vil jeg gå nærmere ind og se på de relationelle positioneringer, der i høj grad også påvirker TL's og ML's ageren i forbindelsen med strategibeslutningen og strategiimplementeringen. Jeg bygger videre på den antagelse, at relationen mellem TL og ML er karakteriseret ved asymmetri i information, magt og interesser, som implicerer potentielle risici og udfordringer for begge parter.

Topledelsens involverende lederskab

En væsentlig udfordring for TL handler om, hvorvidt TL har tillid til ML's viden og information samt bruger ressourcer på at udforske og forholde sig til ideer og initiativer foreslået af ML. Hvis TL "tillader" dette, vil jeg her kalde det *involverende lederskab* versus "selvtilstrækkeligt lederskab". Involverende lederskab defineres her som en ledelsesposition, hvor TL involverer ML i den strategiske beslutningsproces. Involverende lederskab betyder, at TL prioriterer og søger hyppige og rettidige kommunikative interaktioner med ML med henblik på at udforske og integrere deres viden og information, som grundlag for at kvalificere strategiformationsprocessen. Med et involverende lederskab handler TL ud fra en position, som baserer sig på en forståelse af, at såvel TL som ML har værdifuld viden og information at bidrage med i strategiformationsprocessen. Forskning peger på, at når TL positionerer sig i en involverende lederskabspostion, vil den ikke kun træffe bedre, men også hurtigere

INVOLVERENDE LEDERSKAB BETYDER, AT TL PRIORITERER OG SØGER HYPPIGE OG RETTIDIGE KOMMUNIKATIVE INTERAKTIONER MED ML MED HENBLIK PÅ AT UDFORSKE OG INTEGRERE DERES VIDEN OG INFORMATION, SOM GRUNDLAG FOR AT KVALIFICERE STRATEGIFORMATIONS-PROCESSEN.



strategiske beslutninger (Eisenhardt, 1989). Forskning peger endvidere på, at der generelt er en negativ sammenhæng mellem graden af topstyrede strategiformationsprocesser og organisationers effektivitet (Steensen, 2008). I forlængelse heraf viser forskning, at 2/3 af alle større organisatoriske strategiimplementeringsprocesser mislykkes, hvis ikke ML er positivt involveret i skabe den strategiske beslutning (Kaplan & Norton, 2008). På den anden side viser forskning op til fantastiske 80 % implementerings-succes, hvis ML er involveret, oplever ejerskab til de besluttede forandringer og er proaktivt engageret i at lede implementeringsprocessen (McKenzie Global Survey, 2008).

Involverende lederskab er tæt og positivt forbundet med mental fleksibilitet og koordinerende forhandling i RSL-processerne mellem TL og ML. Når TL udøver involverende lederskab vil den implicit styrkes i bevidstheden om, at TL og ML er gensidigt afhængige af hinandens forskellige videns- og informationsperspektiver. Således vil der være en tendens til, at TL's risikovillighed og tillid til ML's perspektiver vil øges (Edmondson m.fl., 2003). Og når TL udviser denne tillid vil ML oftere respondere ved at bibringe TL mere vigtig viden og information samt fremme deres egen selvforståelse i retningen af, at være seriøse strategiske partnere i organisationens strategiske udviklings- og beslutningsprocesser (Ibid).

Denne perception vil fremme den mentale fleksibilitet

i TL's og ML's vidensdelingsprocesser, idet begge parter vil være mere lydhøre over for hinandens videns- og informationsperspektiver, kritiske refleksioner og eventuelle forandringsorienterede synspunkter. Dette vil endvidere stimulere den koordinerende forhandling i de gensidige påvirkningsprocesser, idet begge parter udviser tillid og villighed til, at udforske hinandens meninger og interesser med henblik på skabe gensidig værdi – med organisationen som den højeste kontekst. I modsætning hertil, dvs. når TL positionerer sig i et "selvtilstrækkeligt lederskab" og ignorerer den gensidige afhængighed med ML i den strategiske beslutningsproces, så vil relationen præges af lav tillid, mental lukkethed og lav grad af koordinerende forhandling i RSL-processerne - ikke mindst fordi TL ikke ser en værdi i at involvere sig i disse processer. For det andet vil det involverende lederskab betyde, at TL vil have en tendens til at søge mere hyppig, rettidig og problemløsende kommunikativ interaktion med ML, hvilket både vil styrke den mentale fleksibilitet og den koordinerende forhandling. Endeligt vil det involverende lederskab også forbedre den gensidige respekt i kommunikationen mellem TL og ML.

Det involverende lederskab vil givet stimulere den konstruktive kritiske debat samt interesse i aktivt udforskning og respondere på ML's perspektiver. Herved fremmes TL's og ML's kommunikation i højere grad i retningen mod, at opnå fælles mål og skabe fælles resultater, fremfor at spille tid på formelle procedurer, positionskampe og divergerende mål. Endvidere vil det involverende lederskab også fremme den koordinerende forhandling, fordi det støtter begge parter i at udforske de forskellige interesser og perspektiver, der umiddelbart knytter sig til parternes positioner samt støtter den kreativitet som ofte fordres i integrerende og innovative løsninger og beslutninger.

Mellemlidelsens agency⁴

ML's agency handler om, hvorvidt de er aktivt interesseret i at reflektere over samt proaktivt engagere sig i

ML'S AGENCY HANDLER OM, HVORVIDT DE ER AKTIVT INTERESSERET I AT REFLEKTERE OVER SAMT PROAKTIVT ENGAGERE SIG I DEN STRATEGISKE BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSPROCESSEN. ML'S AGENCY ER HØJ, NÅR DE OPLEVER SIG SELV HAVENDE EN BETYDNINGSFULD ROLLE AT SPILLE I STRATEGIFORMATIONSPROCESSEN OG NÅR DE PROAKTIVT SØGER INTERAKTION MED TL MED HENBLIK PÅ AT BIBRINGE VIDENS- OG INFORMATIONSINPUT.



den strategiske beslutnings- og implementeringsprocessen. ML's agency er høj, når de oplever sig selv havende en betydningsfuld rolle at spille i strategiformationsprocessen og når de proaktivt søger interaktion med TL med henblik på at bibringe videns- og informationsinput. ML's agency vil relatere sig positivt til den mentale fleksibilitet og koordinerende forhandling i RSL-processerne mellem TL og ML. Jævnfør ovenstående refleksion vedrørende effekterne af TL's involverende lederskab, skaber ML's agency en grundlæggende konstruktiv relationsdynamik. For det første implicerer ML's agency i højere grad en villighed til videns- og informationsdeling, dels på grund af den oplevede anerkendelse som seriøse strategi-partnere og dels idet de ser en relevans af deres vidensinput i forhold til at sikre gode og effektive strategiske beslutninger og implementeringer. Dette vil øge den mentale fleksibilitet, da det så bliver muligt for TL og ML at have et bredere og mere detaljeret blik for de aktuelle forhold, som også fremmer den kreative og innovative tænkning. Også den koordinerende forhandling vil fremmes, idet den brede og forskelligartede informa-

tions- og vidensmængde skaber et mere sandsynligt grundlag for at skabe integrerende vind-vind situationer.

For det andet vil ML's agency også betyde, at de er mere motiveret for at udforske, diskutere og reflektere over den viden og information, som TL bringer på banen, hvilket implicit fremmer den mentale fleksibilitet. Også den koordinerende forhandling styrkes af ML's motivation for i højere grad at fokusere på, at opnå effektive strategiske resultater på vegne af organisationen som helhed frem for på vegne af mere lokale organisatoriske interesser mm.

TILLID I RSL-MODELLEN

Tillid, involverende lederskab og agency

TL's motivation for at positionere sig i en involverende lederskabsposition og ML's motivation for at positionere sig med agency i strategiformationsprocessen afhænger af graden af gensidig tillid. TL vil i højere grad motiveres til at positionere sig i en involverende lederskabsposition når de har tillid til, at ML vil implementere TL beslutninger i henhold til deres intentioner samt tillid til, at ML vil levere vigtig input til den strategiske beslutningsproces på vegne af organisationen som helhed, snarere end ud fra egne eller lokale interesser. Og så har vi en positiv spiralproces i gang, idet dette har en selvforstærkende effekt på TL's incitament for at indtage en involverende

lederskabsposition, idet de har "mod" på at udvise mere sårbarhed og større risikovillig over for ML. Har TL på den anden side lav tillid til ML, vil TL i højere grad motiveres til at indtage en "selvtilstrækkelig" topstyringsposition, hvor de ikke oplever fordele ved at involvere ML's viden i den strategiske beslutningsprocesser, men derimod stor chance for at ML vil "misbruge" deres magt.

Tilsvarende vil ML også have incitament og udvise større motivation for at interagere med agency og konstruktivt med TL når de har tillid til, at TL vil involvere ML som strategiske partnere i de strategiske beslutningsprocesser samt tilføre de nødvendige implementeringsressourcer. Endvidere vil ML også proaktivt søge hyppigere, mere rettidig og problemløsende kommunikativ interaktion med TL i forhold til at sikre hensigtsmæssig ressourceindsats og formidle vigtigt strategisk input. Også her vil den selvforstærkende effekt vise sig i ML's øgede "mod" på, at vise sårbarhed og risikovillig over for TL. Har ML derimod lav tillid til TL, vil de snarere se kommunikationen med TL som et symbolsk ritual end som en mulighed for at påvirke konstruktivt og udvise commitment. Denne position vil endvidere mindske ML's villighed til at vise sårbarhed og risikovillighed, idet de vil opleve en relativ stor risiko for, at TL "misbruger" deres viden og information.

KONKLUSION

RSL-modellen opstiller i princippet to grundlæggende scenarier. Den positive spiral skabes ved, at RSL-processerne mellem TL og ML over tid styrker den gensidige tillid baseret på positive erfaringer med den mentale fleksibilitet og koordinerende forhandling, som igen fører til mere involverende lederskab og agency. Når RSL-processerne ikke fremmer den gensidige tillid skabes en negativ spiral, der mindsker graden af et involverende lederskab og agency, der igen fører til mindsket mental fleksibilitet og koordinerende forhandling.

TL'S MOTIVATION FOR AT POSITIONERE SIG I EN INVOLVERENDE LEDERSKABSPOSITION OG ML'S MOTIVATION FOR AT POSITIONERE SIG MED AGENCY I STRATEGIFORMATIONSPROCESSEN AFHÆNGER AF GRADEN AF GENSIDIG TILLID.





RSL-MODELLEN OPSTILLER I PRINCIPET TO GRUNDLÆGENDE SCENARIER. DEN POSITIVE SPIRAL SKABES VED, AT RSL-PROCESSENE MELLER TL OG ML OVER TID STYRKER DEN GENSIDIGE TILLID BASERET PÅ POSITIVE ERFARINGER MED DEN MENTALE FLEKSIBILITET OG KOORDINERENDE FORHANDLING, SOM IGEN FØRER TIL MERE INVOLVERENDE LEDERSKAB OG AGENCY. NÅR RSL-PROCESSENE IKKE FREMMER DEN GENSIDIGE TILLID SKABES EN NEGATIV SPIRAL, DER MINDSKER GRADEN AF ET INVOLVERENDE LEDERSKAB OG AGENCY, DER IGEN FØRER TIL MINDSKET MENTAL FLEKSIBILITET OG KOORDINERENDE FORHANDLING.

RSL-modellen peger på en række centrale bud på, hvordan RSL-processen mellem TL og ML kan styrkes i forhold til at styrke høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet: 1) Når vidensdelings- og påvirkningsprocesserne mellem TL og ML er præget af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling styrkes den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet; 2) Når TL positionerer sig i en involverende lederskabsposition og ML's positionerer sig i en agencyposition styrkes den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet; 3) Når TL's og ML's kommunikation præges af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling fremmes TL's involverende lederskabsposition og ML's agencyposition; 4) Når TL positionerer sig i en involverende lederskabsposition og ML positionerer sig i en agencyposition styrkes den gensidige tillid - og visa versa.

Således peger RSL-modellen på en række væsentlige opmærksomhedspunkter for såvel TL som ML. *For det første* peger RSL-modellen på tidsfaktoren som en væsentlig udfordring for det strategiske ledelsesarbejde. Således er kommunikationen mellem TL og ML vigtige små interaktionslommer, som må bruges hyppigt, rettidigt og problemløsende. *For det andet* gør RSL-modellen

opmærksom på, at det især er vigtigt, at styrke den mentale fleksibilitet og den koordinerende forhandling i de kommunikative interaktionsprocesser mellem TL og ML. *For det tredje* foreslår RSL-modellen, at TL og ML skal være meget opmærksomme på deres relationelle positioneringer, da disse påvirker RSL-processerne både direkte og indirekte. Det centrale nøglebegreb i disse relationelle positioneringsprocesser er tillid. *For det fjerde* illustrerer RSL-modellen, hvilke muligheder TL har for, at forbedre den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet, og dermed den organisatoriske effektivitet - ikke mindst ved at positionere sig i en involverende lederskabsposition samt prioritere og styrke egne færdigheder til mental fleksibilitet og koordinerende forhandling. *For det femte* peger RSL-modellen helt generelt på, at TL og de der er involveret i at rekruttere, coache og uddanne dem, bør betragte TL som hovedansvarlig for at facilitere og håndtere kompetente RSL-processer organisationen.

PERSPEKTIVERING - RSL PROCESDESIGN

Jeg vil i denne perspektivering skitsere et *RSL procesdesign*, der kan være nyttigt i forbindelse med at implementere RSL-modellen i praksis. RSL-modellen er jo grundlæggende optaget af, at skabe en strategisk beslutningspraksis, der ønsker at arbejde midt imellem en top-down-approach, hvor TL og konsulenter top-down-analyserer sig frem til en strategisk intention, konkrete succesmål og prioriterede indsatsområder og en klassisk bottom-up-approach med facilitering af mellemlidelsens viden, informationer og ideer. Med andre ord ligger RSL-modellen op til muliggørelsen af en samtidig top-down og bottom-op strategiformationsproces.

Således en skitse til et RSL procesdesign i 5 faser:

1. Styregruppen, bestående af TL og centrale aktører fra ML, sætter konteksten, inklusiv beslutningen om den strategiske intention⁵ - besluttet på grundlag af kommunikativ interaktion præget af mentalt fleksibilitet og koordinerende forhandling. Herefter formidler og forklarer styregruppen den strategiske intention over for arbejdsgruppen.

2. Arbejdsgruppen, bestående af "resten" af ML og nøglemedarbejdere *involveres* i at *kvalificere den strategiske intention* og oversætte den til en samlet strategisk beslutning - kommunikativ interaktion præget af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling.

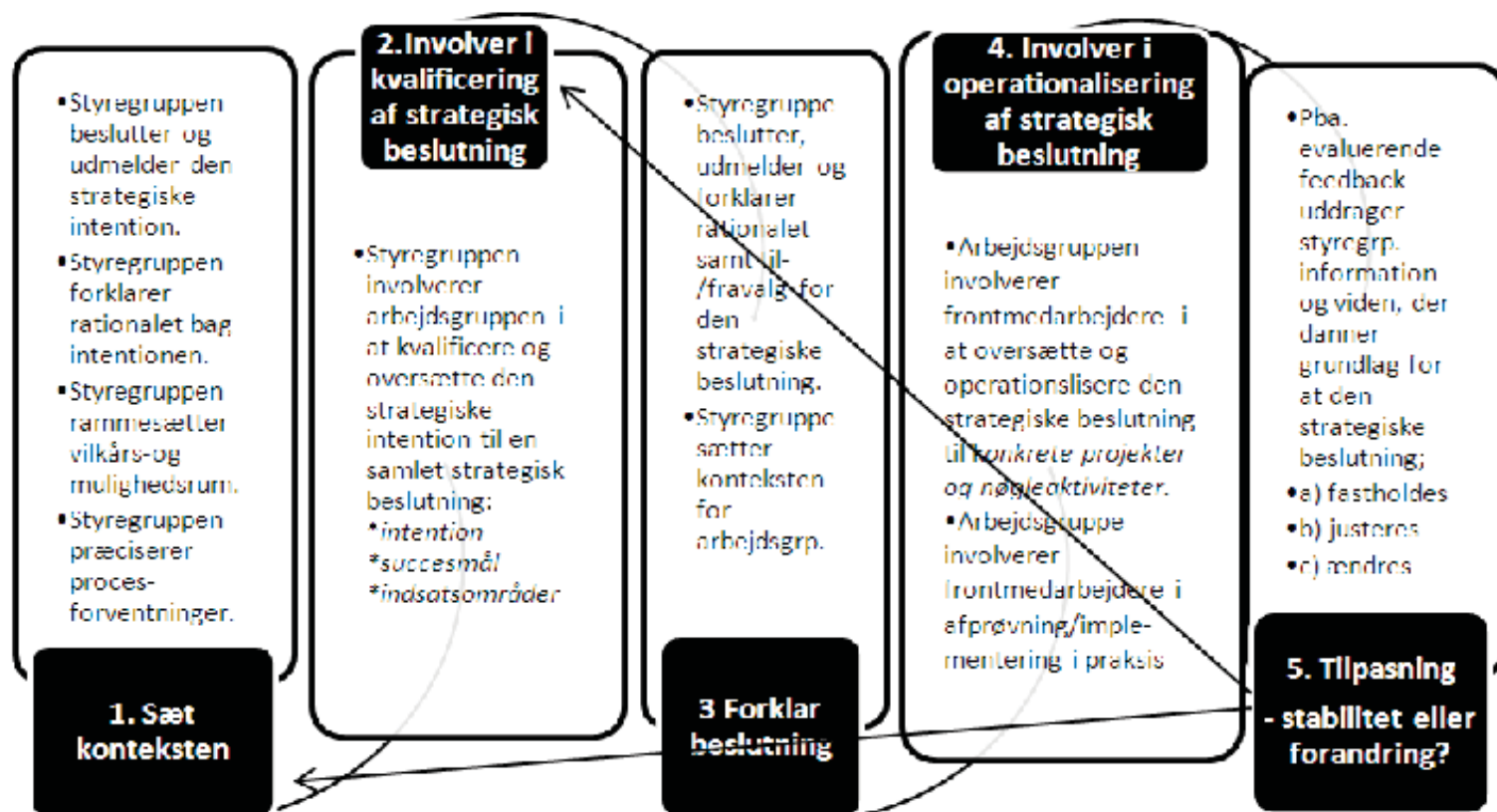
3. Med dette videns- og informationsgrundlag beslutter, *formidler og forklarer styregruppen den strategiske beslutning* (intention og succesmål og indstatsområder) - besluttet gennem kommunikativ interaktion præget af mentalt fleksibilitet og koordinerende forhandling. Desuden sættes konteksten for arbejdsgruppens videre arbejde.

4. Arbejdsgruppen *involverer frontmedarbejderne i at operationalisere den strategiske beslutning* til konk-

rete projekter og nøgleaktiviteter. Desuden involverer arbejdsgruppen frontmedarbejderne i afprøvning/implemterering af besluttede konkrete projekter og nøgleaktiviteter i praksis.

5. På baggrund af evaluerende feedback, udruer styregruppen information og viden, som danner grundlag for, at *styregruppen fastholder, justerer eller helt forandrer den strategiske beslutning* - besluttet gennem kommunikativ interaktion præget af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling. Med andre ord besluttes det i denne fase, hvorvidt den strategiske beslutning, a) fastholdes og stabiliseres som den er, b) tilpasses/justeres via en ny fase 2, eller 3) helt forandres og reformuleres via en ny fase 1.

RSL procesdesign i 5 faser



KILDER

- 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, Kathleen M. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997): Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34: 465-485.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (2008): The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34: 1190-1221.
- Gittell, Jody Hoffer (2009): *High Performance Healthcare: Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. McGraw-Hill Education - Europe.
- 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.
- Hasle, Peter m.fl (2010): *Ledelse med social kapital*. L&R Business.
- Hambrick, D. C. (2007): Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32: 334-343.
- Hildebrandt, Steen m.fl. (2009): *Ledelse - Begreber. Udfordringer. Erfaringer*. Systime. 2009.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2008): *Mastering the management systems*. Harvard Business Review, Jan.
- Losada, Marcial & Heaphy, Emily (2004): The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Businessteams. *The American Behavioural Scientist*, Feb. 2004.
- Madsen, Søren Obed (2012): *Fremtidens offentlige lederskab*. Forskningsprogram i samarbejde mellem Center for Virksomhedsudvikling og CBS. (Workingpaper).
- 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, pp. 934-948.
- Stensen, Elmer Fly (2008): *Virksomheders strategiproceser og præstationer*. Topdownstyring skader effektiviteten. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr.1.
- Søholm, Thorkil Molly & Willert, Søren (red.) (2010): *Action Learning Consulting – strategisk proceskonsultation i teori og praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Uhl-Bien, Mary (2006): Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 654-676
- McKinsey Global Survey Results (2008): *Creating Organizational Transformation*. McKinsey Quarterly. Juni.

NOTER

- 1 Strategiformationsprocessen er et begreb, der dækker over den samlede strategiudviklings- og strategiimplementeringsproces. Strategiudvikling handler om valget af en bestemt kurs og strategiimplementering er kommunikation, fortolkning og entactment af kursen i praksis (Mintzberg & Waters, 1985). Strategiudviklings- 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).
- 2 Organisatorisk effektivitet defineres ved følgende fem elementer: 1) Retning - at organisationens ansatte forstår den ønskede strategiske udviklingsretning; 2) Synergi - at der i det interne samarbejde skabes synergi og sammenhængskraft imellem de interne aktiviteter; 3) Tilpasning - at organisationen reagerer rettidigt på omverdenskrav og udnytter nye markedsmæssige muligheder; 4) Motivation - at de ansatte er motiveret og engageret i at skabe gode resultater for organisationen; 5) Innovation - at organisationen er nytænkende og innovativ i sin "branche". (Stensen, 2008).
- 3 I det danske ledelsessprog mangler vi et godt begreb, som præcist oversætter det amerikanske begreb followership. Således bruges i denne sammenhæng ordet følgeskab. Ordet benyttes meget sjældent i dansk ledelseslitteratur, men jeg har lånt det fra Hildebrandt (2009): *Ledelse. Begreber. Udfordringer. Erfaringer. Systime*.
- 4 Agency er et begreb fra diskursteorien og et centralt begreb i narrativ og systemiske teori og praksis. At opleve agency er, at kunne se muligheder og være motiveret til at handle ind i dem.
- 5 Grundlæggende kan arbejdet med den strategiske intention falde inden for to grundformer: 1) Strategisk intention som retningsgivende for radikal innovation - typisk en forandring, som medfører en redefinerende af organisationens mål, strukturer, teknologier og arbejdsprocesser. 2) Strategisk intention som kontekstsættende for inkrementel innovation - typisk forandringsprojekter, som kun medfører relativt små forandringer af organisationens mål, strukturer, teknologier og arbejdsprocesser. (Søholm & Willert, 2010).