

03 Relational Strategisk Ledelse (RSL)

- en procesmodel for effektive strategiformationsprocesser



PETER LARSEN

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

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

Denne forskningsbaserede artikel kan således betragtes som et bud på at forstå og udfolde de RSL-processer mellem topledelse og mellemlidelse og betragte disse som afgørende for effektive organisatoriske strategibeslutninger og strategiimplementeringer, som igen er helt afgørende for den organisatoriske effektivitet¹. På baggrund af teori- og forskningsresearch på feltet samt egne erfaringer som ledelses- og organisationskonsulent, reflekterer artiklen over, hvordan top- og mellemlidelse kan fremme effektive strategiformationsprocesser gennem kompetente RSL-processer. Artiklens centrale begreb; relationel strategisk ledelse (RSL), er inspireret af Jody Hoffer Gittells begreb relationel koordinering (Gittell, 2009). Jody Hoffer Gittell opdeler begrebet relationel koordinering i to hovedkomponenter; relationer og kommunikation. Fundamentet for de gode relationer er fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt. Når en proces er afhængig af informationsrigdom og mange forskellige perspektiver, kan fokus på de fælles mål være med til at brede opmærksomheden ud fra eget ansvarssområde. Relationerne understøttes af en kommunikation, der er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende. Gittells forskning påviser en positiv sammenhæng mel-

lem en høj grad af relationel koordinering og høj effektivitet i arbejds- og beslutningsprocesser (Gittell, 2009).

Hvor Gittells forskning fokuserer på relationel koordinering i et horisontalt samarbejds perspektiv, vil jeg i denne artikel videreudvikle begrebet og lancere en RSL-procesmodel, som udfolder begrebet RSL i et strategiformationsperspektiv med særligt afgrænset fokus på RSL-processer mellem topledelsen og mellemlædelsen i effektive strategiformationsprocesser.

For det første vil artiklen forholde sig analytisk-refleksivt til de RSL-processer mellem top- og mellemlædelse i forbindelse med strategiformationsprocessen. Jeg peger i artiklen på, at RSL mellem top- og mellemlædelse 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-procesmodellen samt pege på en række centrale pointer i forhold til, hvordan RSL-processer mellem top- og mellemlædelse 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 pege på et strategisk procesdesign og nogle metodiske greb, der kan være nyttige i forbindelse med dels at iscenesætte afklaringen af en strategisk intention, dels at iscenesætte den videre koordinering og operationalisering af en strategisk intention til mulige konkrete mål og indsatsområder.

FUNKTION OG MÅL FOR RSL-PROCESSER MELLEM TOPLEDELSE OG MELLEMLÆDELSE

Strategiformation² 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. Mellemledere 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 mellemledere 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 top- og mellemlidelsens 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 top- og mellemlidelse har forskellige positioner, hvorfra de iagttager organisationen og omverdenen, har RSL-processer 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-processer er, 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 top- og mellemlidelsen kan forventes at tage stabiliseringsinitiativer i forhold til at fortsætte med den nuværende strategi. Sådanne stabiliseringsøgende 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 top- og mellemlidelsen 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).

Før jeg lancerer RSL-procesmodellen, der udfolder de optimale processer, hvorigennem top- og mellemlidelse 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, COMMITMENT OG ENTACTMENT AF EN STRATEGISK BESLUTNING ER I OVERENSSTEMMELSE MED BESLUTNINGENS INTENTION (ibid).

Der kan forventes en positiv sammenhæng mellem strategisk beslutnings- og implementerings- 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. (Hambrick & Mason, 1984, Steensen, 2008).

RSL OG KOMMUNIKATION

For at opnå høj strategisk beslutnings- og implementeringskvalitet, er kommunikationen mellem top- og mellemlidelsen afgørende vigtig. For det første er kommunikationen mellem top- og mellemlidelse 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 top- og mellemlædelsen. Således vil fraværet af hyppige, rettidige og problemløsende kommunikative interaktioner mellem top- og mellemlædelse i sig selv udgøre en væsentlig barriere for at skabe effektive RSL-processer.

Vidensdelings- og påvirkningsprocesser i kommunikationsepisoder

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, Hambrick & Mason, 1984). Hambrick og Mason peger i deres teori på, at de forskellige værdier, mentaliteter og præferencer som repræsenteres i topledelsen 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 mellemlædelsen. 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 TOP- OG MELLEMLÆDELSEN,

SOM BESTÅR I AT UDVEKSLER, UDFORSKER OG SAMREFLEKTERER OVER POTENTIELLE VIGTIGE OG BETYDNINGSFULDE OMVERDENSFORANDRINGER.

Med hensyn til spørgsmålet om påvirkningsprocesser, så bruger topledelsen bl.a. interaktionsprocessen med mellemlædelsen til at skabe forståelse, motivation og commitment for den strategiske beslutning. Desuden er topledelsen optaget af, at skabe ejerskab og motivation til at implementere den strategiske beslutning, især hos de mellemlædere, som er afgørende for effektiv strategiimplementering i praksis (Floyd & Wooldridge, 1997). På den anden side er mellemlædelsen interesseret i, at påvirke topledelsen 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 mellemlædelsen søge at påvirke, hvilke emner der kommer på den strategiske agenda og overbevise topledelsen om deres strategiske tanker og handlingsideer (ibid).

I DENNE SAMMENHÆNG VIL JEG DEFINERE PÅVIRKNING SOM EN TO-VEJS PROCES MELLEM TOP- OG MELLEMLÆDELSEN, 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 top- og mellemlædelsen handlingskoordinerer, anvender jeg positioneringsbegrebet. En aktørs organisationsposition konstrueres igennem et komplekst samspil mellem aktørens forventninger til egen og andres adfærd og andres forventning-

er til aktørens adfærd. Positioner er ikke statiske men udvikler sig over tid, da aktørens egne forventninger og andres forventninger over tid flytter sig. Da mellemlidernes organisationsposition implicerer, at de på én gang er repræsentanter for topledelsen og repræsentanter for deres egen organisatoriske enhed, er det vel ikke utænkeligt at der kan opstå uoverensstemmelse mellem top- og mellemlidernes forventninger til dem selv og hinanden. Når top- og mellemlidelsen 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 mellemlidelsen er involveret i de strategiske beslutninger og formuleringer og topledelsen er involveret i strategiimplementeringen, så er topledelsens primære position knyttet til strategibeslutningen og strategiformuleringen grundet det formelle ansvar samt at det jo er en væsentlig del af topledelsens jobfunktion. I modsætning hertil er mellemlidelsens primære position knyttet til strategiimplementering (Floyd & Wooldridge, 1997, Wooldridge & Floyd, 2008). Disse relationelle positioneringer har afgørende indflydelse på, hvordan top- og mellemlidelsen agerer og positionerer sig i kommunikation med hinanden.

Asymmetri i information, magt og interesser

Topledelsen og mellemlidelsen er altså dybt afhængige af hinanden i forhold til at skabe effektive strategiformeringsprocesser til trods for, at der er grundlæggende asymmetri i forhold til de to grupperingers information, magt og interesser. Topledelsen har adgang til en bred vifte af viden og information fra en lang række interne og eksterne kilder. Mellemlidelsen har god adgang til viden og information fra interne og eksterne kilder på et "lavere" niveau og er de første til at arbejde med topledelsens strategiske beslutninger. Topledelsen har den formelle magt, som består i deres kompetence til at afskedige, ansætte og forfremme mellemlidere samt bestemme, hvilke mellemlidere de ønsker at interagere med i forhold til bestemte strategiske emner. Mellemlid-

ledelsens magt ligger i deres mulighed for at påvirke topledelsen ved at "sælge" budskaber og ideer, tage handlingsinitiativer og forholde sig proaktivt til diverse emner, for derigennem at fange topledelsens opmærksomhed. Der vil også være asymmetri i forhold til de to parter interesser, da mellemlidelsen ofte vil være mere interesseret i at forfølge mål på vegne af deres egen organisatoriske enhed, mål som ikke nødvendigvis er på linje med topledelsens mål.

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

RSL OG TILLID

Når risiko og gensidig afhængighed eksisterer samtidigt i RSL-processer mellem top- og mellemlidelsen, bliver tillid en nøglefaktor.

TILLID HANDLER OM, HVORVIDT DEN ENE PART GRUNDLÆGGENDE ANTAGER DEN ANDEN PART SOM KOMPETENT OG VÆRDIFULD FOR DET STRATEGISKE ARBEJDSFÆLLESSKAB OG SOM MORALSK TILREG-

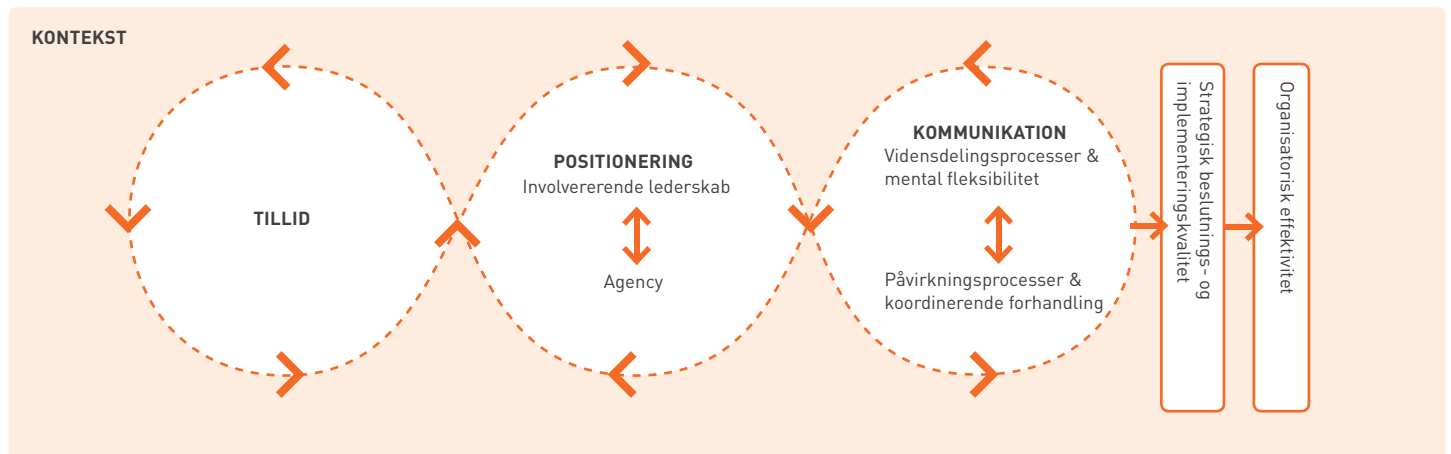
NELIG OG TROVÆRDIG, HVIS INTENTIONER ER POSITIVE (HONNETH, 2003).

Tilliden kan siges at have i hvert fald tre vigtige relationelle funktioner. Den 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 topledelsens forandrings- og strategitiltag (Hasle m.fl., 2011). Samtidig vil topledelsen være mere risikovillige overfor mellemledere, som de har tillid til. Opsamlende vil jeg således pege på, at top- og mellemledelsens 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-PROCESMODEL

RSL-modellen illustrerer, hvordan RSL-processer mellem top- og mellemledelse kan styrkes i forhold til at styrke effektive strategiformationsprocesser. Jeg vil i nedenstående udfolde RSL-modellen mere nuanceret og pege på en række centrale pointer i forhold til, hvordan RSL-modellens forskellige processer og deres indbyrdes relationer kan kvalificeres og optimeres, med henblik på at optimere den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet, som i sidste instans er så afgørende for den organisatoriske effektivitet.

Jeg har været inde på, at kommunikationen i RSL-processer mellem top- og mellemledelsen 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

KOMMUNIKATION I RSL-MODELLEN

Vidensdelingsprocesser og mental fleksibilitet

Den potentielle righoldige og forskelligartede viden og information fra top- og mellemlødsledelsen højner i princip 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. Jeg vil her anvende begrebet mental fleksibilitet til at beskrive en aktørs bevidsthed om og opmærksomhed på en situations mange fortolknings- og valgmuligheder, aktørens villighed til at tilpasse sig og være fleksibel i nye situationer samt aktørens evne til at begribe, håndtere og skabe mening i og med vidensmangfoldighed og videns kompleksitet.

MENTAL FLEKSIBILITET DEFINERES VED, AT VIDENSDELINGSPROCESSEN MELLEM TOP- OG MELLEMLEDELSEN ER KARAKTERISERET VED NYSGERRIG VIDENS- OG MENINGSUDFORSKNING, VILLIGHED TIL POSITIONS-, PERSPEKTIV- OG

VIDENSDELINGSPROCESSENER MELLEM TOPLEDELSEN OG MELLEMLEDELSEN, DER ER KARAKTERISERET VED MENTAL FLEKSIBILITET FREMMER DEN STRATEGISKE BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSKVALITET.



MENINGSSKIFT SAMT MOTIVATION TIL AT UDVIKLE 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. Således artiklens første centrale pointe:

Vidensdelingsprocesser mellem topledelsen og mellemlødsledelsen, der er karakteriseret ved mental fleksibilitet fremmer den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet.

Det er imidlertid langt fra altid sådan, at topledelsen oplever et behov for eksplicit at spørge efter, endsige nysgerrigt udforske, viden og information fra mellemlødsledelsen, fordi topledelsen antager at de allerede har den fornødne viden. Samtidig kan mellemlødsledelsen 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 top- og mellemlidelsens 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.

Påvirkningsprocesser og 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 top- og mellemlidelsen 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 top- og mellemlidelsen er 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 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 TOP- OG MELLEMLEDELSEN ER KARAKTERISERET VED GENSIDIG RESPEKT, INTEGRERENDE INTENTIONALITET SAMT BALANCE MELLEM ADVOKEREN OG UDFORSKNING.

Der er flere grunde til, at koordinerende forhandling har en positiv betydning for den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet. For det første kan man fore-

PÅVIRKNINGSPROCESSER MELLEM TOPLEDELSEN OG MELLEMLEDELSEN, DER ER KARAKTERISERET VED KOORDINERENDE FORHANDLING FREMMER DEN STRATEGISKE BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSKVALITET.



stille sig, at den koordinerende forhandling i forbindelsen med strategiske beslutninger også vil fremme mellemlidelsens commitment til ledelse af strategiimplementeringen. I det koordinerende forhandling i princippet tager begge parter synspunkter og interesser alvorligt, vil mellemlidelsen 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 top- og mellemlidelsen 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 mellemlidelsen 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 mellemlidelsen ligefrem apati eller modstand, fordi de ikke ser deres interesser og synspunkter repræsenteret eller anerkendt i beslutningsprocessen.

Da mellemlidelsen ofte har en mere reel indsigt i effekten og komplikationerne af implementeringen i praksis, og siden koordinerende forhandling betyder højere grad af integration af mellemlidelsens input i strategibeslutningen og strategiformuleringen, kan man forestille sig, at høj grad af koordinerende forhandling også medfører

en mere effektiv ressourceudnyttelse i implementeringsprocessen end ved lav grad af koordinerende forhandling. For det tredje kan man forestille sig, at koordinerende forhandling vil øge kreativiteten, idegenereringen og de innovative løsninger, som også vil øge top- og mellemlidelsens forståelse og commitment for strategien. Således artiklens anden centrale pointe:

Påvirkningsprocesser mellem topledelsen og mellemlidelsen, der er karakteriseret ved koordinerende forhandling fremmer den strategiske beslutnings- og implementeringskvalitet.

Relationen mellem vidensdelings- og påvirkningsprocesser

De to interaktionsprocesser; vidensdelingsprocesserne og påvirkningsprocesserne samt RSL-processernes funktion; 1) at registrere og integrere information og viden om omverdensforandringer; 2) at håndtere balancen mellem stabiliserings- og forandringskræfter, sker samtidigt og forstærker hinanden gensidigt. Vellykket koordinerende forhandling fordrer selvsagt høj grad af vidensdeling. I forlængelse heraf kan man forestille sig, at koordinerende forhandling i påvirkningsprocesserne stimulerer den mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocesserne og at den mentale fleksibilitet stimulerer den koordinerende forhandling.

POSITIONERING I RSL-MODELLEN

Jeg har nu beskrevet, hvilke processer der karakteriserer kommunikationen i RSL-processerne mellem top- og mellemlidelsen 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 top- og mellemlidelsens ageren i forbindelsen med strategibeslutningen og strategiimplementeringen. Jeg bygger videre på den antagelse, at relationen mellem top- og mellemlidelse 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 topledelsen handler om, hvorvidt topledelsen har tillid til mellemlidelsens viden og information samt bruger ressourcer på at udforske og forholde sig til ideer og initiativer foreslået af mellemlidelsen. Hvis topledelsen "tillader" dette, vil jeg her kalde det involverende lederskab versus "selvtilstrækkeligt lederskab". Involverende lederskab defineres her som en ledelsesposition, hvor topledelsen involverer mellemlidelsen i den strategiske beslutningsproces.

INVOLVERENDE LEDERSKAB BETYDER, AT TOPLEDELSEN PRIORITERER OG SØGER HYPPIGE OG RETTIDIGE KOMMUNIKATIVE INTERAKTIONER MED MELLEMLIDELSEN MED HENBLIK PÅ AT UDFORSKE OG INTEGRERE DERES VIDEN OG INFORMATION, SOM GRUNDLAG FOR AT KVALIFICERE STRATEGIFORMATIONSPROCESSEN.

Med et involverende lederskab handler topledelsen ud fra en position, som baserer sig på en forståelse af, at såvel top- som mellemlidelsen har værdifuld viden og information at bidrage med i strategiformationsprocessen.

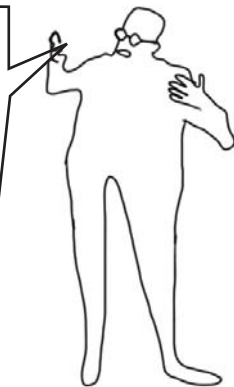
Forskning peger på, at når topledelsen positionerer sig i en involverende lederskabsposition, vil den ikke kun træffe bedre, men også hurtigere strategiske beslutninger (Eisenhardt, 1989). Forskning peger endvidere på, at der generelt er en negativ sammenhæng mellem graden af topstyrede strategiformationsprocesser og organisationers effektivitet (Steensen, 2008).

Involverende lederskab er tæt og positivt forbundet med mental fleksibilitet og koordinerende forhandling i RSL-processerne mellem top- og mellemlidelsen. Når topledelsen udøver involverende lederskab vil den implicit styrkes i bevidstheden om, at top- og mellemlidelsen er gensidigt afhængige af hinandens forskellige videns- og informationsperspektiver. Således vil der være

en tendens til, at topledelsens risikovillighed og tillid til mellemlidelsens perspektiver vil øges (Edmondson m.fl., 2003). Og når topledelsen udviser denne tillid vil mellemlidelsen oftere respondere ved at bibringe topledelsen 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 top- og mellemlidelsens 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 topledelsen positionerer sig i et "selvtilstrækkeligt lederskab" og ignorerer den gensidige afhængighed med mellemlidelsen i strategiudviklings- og beslutningsprocessen, så vil relationen præges af lav tillid, mental lukkethed og lav grad af koordinerende forhandling i RSL-processerne - ikke mindst fordi topledelse ikke ser en værdi i at involvere sig i disse processer.

NÅR TOPLEDELSEN POSITIONERER SIG I EN INVOLVERENDE LEDERSKABSPOSITION STYRKES DEN MENTALE FLEKSIBILITET I VIDENSDELINGSPROCESSEN SAMT DEN KOORDINERENDE FORHANDLING I PÅVIRKNINGSPROCESSENE.



For det andet vil det involverende lederskab betyde, at topledelsen vil have en tendens til at søge mere hyppig, rettidig og problemløsende kommunikativ interaktion med mellemlidelsen, hvilket både vil styrke den mentale fleksibilitet og den koordinerende forhandling. Endeligt vil det involverende lederskab også forbedre den gensidige respekt i kommunikationen mellem top- og mellemlidelsen.

Det involverende lederskab vil givetvis stimulere den konstruktive kritiske debat samt interesse i aktivt udforskning og respondere på mellemlidelsens perspektiver. Herved fremmes top- og mellemlidelsens 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 fordres i integrerende og innovative løsninger og beslutninger. Således artiklens tredje centrale pointe:

Når topledelsen positionerer sig i en involverende lederskabsposition styrkes den mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocessen samt den koordinerende forhandling i påvirkningsprocesserne.

Mellemlidelsens agency⁴

MELLEMLEDELSENS AGENCY HANDLER OM, HVORVIDT DE ER AKTIVT INTERESSERET I AT REFLEKTERE OVER SAMT PROAKTIVT ENGAGERE SIG I DEN STRATEGISKE UDVIKLINGS-, BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSPROCESSEN.

Mellemlidelsens agency er høj, når de oplever sig selv have en betydningsfuld rolle at spille i strategiformationsprocessen og når de proaktivt søger interaktion



NÅR MELLEMLEDELSEN POSITIONERER SIG I EN AGENCYPOSITION FREMMES DEN MENTALE FLEKSIBILITET I VIDENSDELINGSPROCESSERNE SAMT DEN KOORDINERENDE FORHANDLING I PÅVIRKNINGSPROCESSERNE.

med topledelsen med henblik på at bibringe videns- og informationsinput. Mellemedelsens agency vil relatere sig positivt til den mentale fleksibilitet og koordinerende forhandling i RSL-processerne mellem top- og mellemedelse. Jævnfør ovenstående refleksion vedrørende effekterne af topledelsens involverende lederskab, skaber mellemedelsens agency en grundlæggende konstruktiv relationsdynamik. For det første implicerer mellemedelsens 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 top- og mellemedelse 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 informations- og vidensmængde skaber et mere sandsynligt grundlag for at skabe integrerende vind-vind situationer.

For det andet vil mellemedelsens agency også betyde, at de er mere motiveret for at udforske, diskutere og reflektere over den viden og information, som topledelsen

bringer på banen, hvilket implicit fremmer den mentale fleksibilitet. Også den koordinerende forhandling styrkes af mellemedelsens 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. Således artiklens fjerde centrale pointe:

Når mellemedelsen positionerer sig i en agencyposition fremmes den mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocesserne samt den koordinerende forhandling i påvirkningssprocesserne.

TILLID I RSL-MODELLEN

Tillid, involverende lederskab og agency⁵

Topledelsens motivation for at positionere sig i en involverende lederskabsposition og mellemedelsens motivation for at positionere sig med agency i strategiformationsprocessen afhænger af graden af gensidig tillid. Topledelsen vil i højere grad motiveres til at positionere sig i en involverende lederskabsposition når de har tillid til, at mellemedelsen vil implementere topledelsens beslutninger i henhold til deres intentioner samt tillid til, at mellemedelsen vil levere vigtig input til den strategiske udviklings- og beslutningsproces på vegne

TOPLEDELSENS OG MELLEMLEDELSENS MENTALE FLEKSIBILITET OG KOORDINERENDE FORHANDLING FREMMER EN INVOLVERENDE LEDERSKABSPOSITION OG EN AGENCYPOSITION SAMT STYRKER DEN GENSIDIGE TILLID.



af organisationen som helhed, snarere end ud fra egne eller lokale interesser. Og så har vi en positiv spiral-proces i gang, idet dette har en selvforstærkende effekt på topledelsens incitament for at indtage en involverende lederskabsposition, idet de har "mod" på at udvise mere sårbarhed og større risikovillig over for mellemlædelsen. Har topledelsen på den anden side lav tillid til mellemlædelsen, vil topledelsen i højere grad motiveres til at indtage en "selvtilstrækkelig" topstyringsposition, hvor de ikke oplever fordele ved at involvere mellemlædelsens viden i de strategiske udviklings- og beslutningsprocesser, men derimod stor chance for at mellemlædelsen vil "misbruge" deres magt.

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

Topledelsens og mellemlædelsens mentale fleksibilitet og koordinerende forhandling fremmer en involverende lederskabsposition og en agencyposition samt styrker den gensidige tillid.

KONKLUSION

RSL-modellen opstiller i princippet to grundlæggende scenarier. Den positive spiral skabes ved, at RSL-processerne mellem top- og mellemlædelsen 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.

RSL-modellen peger på en række væsentlige implikationer og opmærksomhedspunkter for såvel topledere som mellemlædere. For det første peger RSL-modellen på tidsfaktoren som en væsentlig udfordring for det strategiske ledelsesarbejde. Således er kommunikationen mellem top- og mellemlædelsen vigtige små interaktionslommer, som må bruges hyppigt, rettidigt og problemløsende. RSL-modellen gør for det andet opmærksom på det, der især er vigtigt i denne kommunikation er, at styrke den mentale fleksibilitet i vidensdelingsprocessen og styrke den koordinerende forhandling i påvirkningsprocessen. For det tredje foreslår RSL-modellen, at top- og mellemlædelse skal være meget opmærksomme på deres relationelle positioneringer, da disse påvirker RSL-processerne både direkte og indirekte. Den involverende lederskabsposition medskaber agencypositionen og agencypositionen medskaber den involverende lederskabsposition. Det centrale nøglebegreb i disse relationelle positioneringsprocesser er tillid. For det fjerde illustrerer RSL-modellen også, hvilke muligheder topledelsen 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 styrke egen motivation for, viden om og kompetence til mental fleksibilitet og koordinerende forhandling. For det femte peger RSL-modellen helt generelt på, at topledelsen og de der er involveret i at rekruttere, coache og uddanne dem, bør betragte topledelsen som hovedansvarlig for at

facilitere og håndtere kompetente RSL-processer med mellemlædelsen i organisationens strategiformations processer.

PERSPEKTIVERING

Jeg vil i denne praksis-perspektivering komme ind på, hvilke strategiske proces-tænkninger og metoder der kan være nyttige i forbindelse med, dels at iscenesætte afklaringen af den strategiske intention, som udgør og kommunikerer det overordnede formål i strategiformationen dels at iscenesætte den videre koordinering og operationalisering af den strategiske intention til mulige konkrete mål og indsatsområder. RSL-modellen er jo grundlæggende optaget af, at skabe en strategiudviklings-, beslutnings- og formuleringspraksis, der ønsker at arbejde midt imellem en top-down-approach, hvor topledelsen og konsulenter top-down-analyserer sig frem til en strategisk intention, konkrete mål og prioriterede indsatsområder og en klassisk bottum-up-approach med facilitering af mellemlædelsens viden, informationer og ideer. Med andre ord ligger RSL-modellen op til muliggørelsen af en samtidig top-down og bottum-op strategiformationsproces.

Dette sker f.eks. ved, at en styrende arbejdsgruppe bestående af medlemmer fra topledelsen og centrale repræsentative aktører fra mellemlædelsen, gennem koordinerende forhandlingsprocesser præget af mental fleksibilitet, sætter konteksten, beslutter og formulerer en meningsgivende strategisk intention og derefter involverer "resten" af mellemlædelsen i at definere mere konkrete mål og forslag til indsatsområder. Disse besluttet endeligt i den styrende arbejdsgruppe gennem koordinerende forhandling præget af mental fleksibilitet. Disse beslutninger danner så afsæt for beslutninger om og implementering af konkrete mål og prioriterede indsatsområder. Viden, information og læring udtrages og danner grundlag for, at der enten defineres nye mål og nye indsatsområder, der kan kvalificere implementeringskvaliteten i forhold til den strategiske intention eller

at den styrende arbejdsgruppe erfarer, at den strategiske intention må reformuleres gennem koordinerende forhandlingsprocesser præget af mentalt fleksibilitet. Denne strategiske proces-tænkning er forankret i det emergent-strategiske procesdesign: Fair Proces (Vestergaard, 2012).

Pointen i Fair Proces, som strategisk proces-tænkning, er betoningen af vigtigheden af de cirkulære, reflektive og involverende feedbackprocesser, som iscenesættes kontinuerligt gennem den samlede strategiformationsproces, og som skal styrke den strategiske beslutning om implementeringskvalitet. I denne tænkning forlader vi forestillingen om, at vi kan eller bør definere en klar og entydig strategisk intention og en dertil knyttet implementeringsplan. I stedet er formuleringen af den strategiske intention mere et ønske om at sætte konteksten og mobilisere agency i forhold til en ønsket retning for fremtiden. Grundlæggende kan arbejdet med den strategiske intention falde inden for to grundformer:

- Strategisk intention som retningsgivende for radikal innovation (typisk en forandring, som medfører en redefinering af organisationens mål, strukturer, teknologier og arbejdsprocesser)
- Strategisk intention som kontekstsættende for inkrementel innovation (typisk forandlingsprojekter, som kun medfører relativt små forandringer af organisationens mål, strukturer, teknologier og arbejdsprocesser) (Søholm & Willert, 2010).

Jeg vil nu gå videre med nogle metodiske bud på, hvordan vi inden for RSL-modellens tænkning kan operationalisere den strategiske intention i nogle mere konkrete mål og indsatsområder. De vigtigste fora til at bringe den strategiske intention i spil er forskellige former for kommunikative møder mellem top- og mellemlædelsen. Pointen i RSL-modellen er, at det er i de kommunikative

møder mellem top- og mellemlidelse, præget af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling, at de vigtige forudsætninger for at fremme involverende lederskab-positioner og agencypositioner skabes. Og disse positioneringer er igen afgørende for, at der i perioderne imellem de kommunikative møder er skabt gensidig tillid mellem top- og mellemlidelsen, som er så afgørende for den reelle meningsskabelse, ejerskabelse, commitment og motivation for mental fleksibilitet og koordinerende forhandling når man igen mødes kommunikativt omkring "den først besluttede" strategiske intention.

Den strategiske intention udmeldes f.eks. ved en workshop af den ansvarlige, styrende arbejdsgruppe. Her er det arbejdsgruppens rolle 1) at formidle og forklare rationalet bag beslutningen om den strategiske intention, 2) at sætte konteksten for workshoppen metodiske tilgang og facilitere mentalt fleksible og koordinerende forhandlinger om den strategiske intention. Konsulentens rolle er særlig aktiv i at støtte arbejdsgruppen i, at håndtere de workshoprelaterede udfordringer - f.eks. hvis den strategiske intention er kontroversiel, hvis dialogklimaet er meget politisk og konfliktfyldt, hvis workshopmetoderne og faciliteringen af mentalt fleksible og koordinerende forhandlinger er for komplekse mm.

Når der er skabt en passende konsensus og agency for den strategiske intention, kan vi iscenesætte mentalt fleksible og koordinerende forhandlingsrum i forhold til at udvikle og kvalificere de konkrete mål og indsatsområder, som kan implementere den strategiske intention i praksis. Jeg vil her pege på to relevante Fair Process-metoder; real time decisionmetoden og repræsentantskabsmetoden (Søholm & Willert, 2010).

Real time decisionmetoden er en workshoptilgang, hvor det tilstræbes på relativt kort tid (f.eks. et 1-3-dages workshop) at involvere hele mellemlidelsen i at drøfte og give vidensindput til videreudvikling og operationalisering af den strategiske intention. Real time decisionmetoden

opererer med meget korte (tidsmæssige) reflekserive feedback-loops præget af mental fleksibilitet og koordinerende forhandling. Beslutning om strategisk intention, konkrete mål og indsatsområder fastlægges på samme workshop. Derved skabes der en direkte kobling mellem mellemlidelsen og topledelsen gensidige feedback. I punktform kan operationaliseringen af real time decisionmetoden formuleres således:

- Psykologisk kontraktering mellem top- og mellemlidelsen om moralske rettigheder og forpligtelser for workshoppen gennemførelse med følgende indhold;
 - En moralsk rettighed og forpligtelse til mental fleksibilitet og koordinerende forhandling (processens kommunikative og positions-mæssige spilleregler).
 - En intention om at tage så mange beslutninger som muligt på selve workshoppen (hurtige feedback-loops), men også en accept af, at visse beslutninger ikke kan tages på workshoppen, men af diverse grunde fordrer mere tid til udforskning mm.
 - En intention om at skabe størst mulig åbenhed og rationalitet om baggrunden for, hvilke beslutninger der kan/ikke kan tages på workshoppen.
 - En aftale om, at både top- og mellemlidelsen til enhver tid kan bede om timeout.
- Den styrende arbejdsgruppe udsender inden workshoppen et skriftligt oplæg med en beskrivelse af rationalet bag og konteksten for beslutningen om den valgte strategiske intention. Desuden kan arbejdsgruppen i oplægget give bud på konkrete mål og indsatsområder.
- Hele mellemlidelsesgruppen arbejder intensivt og inden for en kort veldefineret periode med dels at udforske, drøfte og

kvalificere den strategiske intention, dels at komme med operationelle forslag med hensyn til konkrete mål og indsatsområder.

- Den styrende arbejdsgruppe holder kontinuerligt selvstændige møder i løbet af workshoppen, hvor der træffes beslutninger om forslag samt beslutninger om, hvilke beslutninger der ikke kan tages under selve workshoppen (sidstnævnte parkeres med klare deadlines) (Ibid).

Repræsentantskabsmetoden går kort fortalt ud på, at lade en række mellemlidelses-repræsentanter facilitere samtaler i deres lokale organisatoriske enheder om den strategiske intention, mål og indsatsområder. Her er det vigtigt at disse ledelsesrepræsentanter "klædes på" til at facilitere og skabe mentalt fleksible, motiverende og ejerskabende samtaler med de organisationsmedlemmer, de møder i egen enhed, afdeling, team mm. Repræsentantskabsmetoden er mere tidskrævende en real time decisionmetoden, men erfaringen viser, at både hvad angår commitment, ejerskabelse og kvalificering af den strategiske intention (den strategiske beslutningskvalitet) og af de konkrete mål og indsatsområder, så er repræsentantskabsmetoden at foretrække (Ibid). Endeligt

vil jeg pege på en kombination af de to metoder, som en konstruktiv tilgang til at iscenesætte drøftelser af strategiske intentioner, mål og indsatsområder.

NOTER

1 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". (Steensen, 2008).

2 Strategiformulering handler om udvikling og valg af en bestemt kurs og strategiimplementering er kommunikation, fortolkning og entactment af kursen i praksis (Mintzberg & Waters, 1985). Strategiformulering og strategiimplementering er ofte lanceret sammen under etiketten strategiformation, for at understrege at de konstituerer interrelaterede processer, som både indeholder planlagte og emergente aspekter (Mintzberg & Waters 1985).

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 Nedenstående refleksioner over sammenhængen mellem tillid, involverende lederskab og agency er inspireret af: (Hasle m.fl., 2010) og (Vestergaard, 2012).

LITTERATURLISTE

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.

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.

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.

Vestergaard, Bo (2012): *Ledelse af inkrementel innovation og strategiimplementering med fair proces - mod et strategisk procesdesign for involvering af medarbejderne i udvikling af løsninger på de vigtige udfordringer og skabelsen af en innovativ kultur*. *Ledelsestidsskriftet: detpostmodernelederliv.dk*, nr.1. UCN act2learn, Ledelse & HR.