

## UD AF SILOEN

I kølvandet på stigende krav til effektivisering i både den private og offentlige sektor har performance management, eller på dansk præstationsledelse, vundet indpas i mange danske organisationer (Agger, 2013). Der skal skabes klarhed om organisationens mål og om den enkelte medarbejders bidrag gennem KPI, bonusmål og resultatmål (Pulakos & O’Leary, 2011). Samtidig er mange organisationer optaget af en helhedsorienteret ledelsesagenda, der går på tværs af organisationen. Her ses tværgående eller grænsekrydsende ledelse og samarbejde mellem forskellige fag- og personalegrupper som en vej til at øge kvaliteten af kerneopgaven og undgå omkostningstunge dobbeltprocesser (Gittell, 2012). I praksis oplever vi imidlertid, at disse to ledelsesparadigmer – det individuelle målfokus og det tværgående samarbejde – ikke tænkes sammen og derfor kommer til at modarbejde hinanden. Resultatet bliver ofte, at lederen oplever at havne i et dilemma mellem to modstridende kræfter – forventningen om samarbejde på tværs af organisationen og individuelle præstationsmål – og derfor ikke lykkes. Vores hensigt med denne artikel er at tilbyde en holistisk ledelsesforståelse, så organisationer kan lykkes med både individuelle og tværgående mål. Det gør vi ved at introducere et framework, der skaber sammenhæng mellem forskellige ledelsesindsatser.



### Morten Kusk Fogsgaard

er cand.psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON A/S. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer. Han har udgivet en lang række artikler og senest været med til at lave bogen *Magt i organisationer* fra forlaget KLIM. Endvidere underviser Morten ved Institut for Psykologi (Københavns Universitet, masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School.

## UD AF SILOEN (FORTSAT)

Dette perspektiv ændrer ikke på, at moderne ledelse i høj grad går ud på at kunne rumme paradokser. Men den organisatoriske tilgang kan hjælpe med at få øjnene op for, hvilke organisatoriske komponenter, der skal til for at lykkes med et fokus på både individuelle og tværgående mål, så ledere ikke tvinges ud i et valg om "enten eller" men i højere grad kan arbejde med "både og".



### **Marianne Livjin**

er kandidat i corporate communication og har en baggrund som HR-chef i it-branchen, hvor hun har arbejdet med en lang række organisations- og udviklingsprocesser. Hun er i dag ansat som organisationskonsulent hos UKON A/S, hvor hun primært arbejder med forandringsprocesser og organisationsudvikling. Marianne er desuden certificeret systemisk coach og fungerer således som coach og sparringspartner for både private og offentlige ledere.



### **Jette Lindhard**

er cand.merc. i ledelse, organisation og strategi med 20 års erfaring som konsulent i den private og offentlige sektor. Hun har taget konsulentuddannelser i Danmark, Schweiz og USA og er til daglig Managing Partner i UKON A/S. Med afsæt i et organisatorisk psykologisk grundlag løser Jette primært opgaver inden for strategiske forandringsprocesser, ledelses- og organisationsudvikling, udvikling af ledelsesteams og individuel ledelsescoaching.