

Grænsekrydsende ledelse – nedbryd siloer og accelerer de tværgående organisatoriske værdikæder

Af Chefkonsulent og partner hos UKON Morten Fogsgaard

Ingen fagprofessionel, leder, afdeling eller organisation kan lykkes alene gennem egen indsats. Spørg blot kirurgen der skal udføre en operation, piloten der skal lette et fly, eller skolelæreren der skal undervise et barn. De fleste serviceydelser og produkter har nået en kompleksitetsgrad, hvor kvaliteten af det tværgående samarbejde bliver altafgørende for kvaliteten og effektiviteten af opgaveløsningen. Men parallelt med den stigende nødvendighed fremhæves tværgående samarbejde som en af tidens mest centrale organisatoriske udfordringer. Fastlåste grænser kan være barrierer for organisationers succes. Bevidste ledere betragter dog ikke grænser som problemer, men som muligheder, skriver MIT-forskerne Chris Ernst og Donna Chrobot-Mason.

Baseret på svar fra 2800 deltagere i forskernes undersøgelse samt næsten 300 uddybende lederinterviews peger Ernst og Chrobot-Mason på, at en "flad", åben verden kræver grænsekrydsende ledelse. Som formår at skabe: Kurs, koordinering og commitment – på tværs af grupperinger og i samme retning mod et fælles højere mål. Kurs er her defineret som en fælles forståelse af mål og retning. Koordinering som en fælles koordinering af ressourcer og aktiviteter. Og kommittent som en forpligtelse til at skabe fælles resultater, som er mindst lige så betydningsfulde som den enkelte gruppes succes kan være.

Teknologiske innovationer har gjort det let at handle og lave forretning på tværs af organisatoriske skel og grænser. Men samme smidighed er imidlertid lang fra givet, når det handler om at nedbryde relationelle barrierer mellem mennesker i de selvsamme organisationer.

Forestil dig for eksempel, og det gør MIT-forskerne Chris Ernst og Donna Chrobot-Mason i deres artikel "Flat world, Hard boundaries – How to lead across them" alle de barrierer, som ledere støder ind i, når de leder på forskellige hierarkiske niveauer, i flere forskellige organisatoriske rammer, og på tværs af fysiske landegrænser.

Det kan godt være, at de samme ledes arbejde er blevet lettere, når det handler om fysisk at flytte sig rundt mellem forskellige landekontorer. Eller om at hente hjælp hos teknologien, når det gælder kommunikation af viden og budskaber. Men de grænser, som organisationens mennesker navigerer efter, er stadig skarpe og godt befæstede; i form af f.eks. gamle fjendskaber og fjendebilleder, kultursammenstød og generationskonflikter. Den slags sluger tid og energi i en organisation og fører til både dårlig performance og alt for træg innovation.

Derfor er det, som MIT-forskerne pointerer, helt nødvendigt at ledere i en "flad", åben verden formår at skifte strategier for deres eget lederskab og f.eks. begynder med at stille sig selv spørgsmålene:

1. Hvilke grænser er de mest udfordrende?
2. Hvad betyder det for strategien, at grænser konstant forskydes?
3. Hvordan kan ledere arbejde med grænsekrydsende ledelse og dermed få grupper til i fællesskab at skabe resultater, de umuligt kunne have opnået alene?

Grænser som skiller os ad

MIT-forskerne har defineret fem grænser, der øger afstand mellem mennesker i organisationer:

1. Vertikale grænser: Vægge og lofter som skiller mennesker og grupper og opdeler dem på baggrund af deres status og privilegier. Vertikale lag – top, mellemlag og bund – definerer stadig organisationer og deres hierarkier, hvor strategi og ledelse "flyder nedad" til produktionslaget, der sender produktion tilbage den anden vej. I en verden i forandring kan vertikale grænser nedbrydes – og bliver det – med mulighed for udveksling mellem lag og niveauer. Her bliver den klassiske definition af kontrol udfordret – og må omdefineres.
2. Horizontale grænser: Grænser på tværs af organisatoriske enheder og funktioner, når to organisationer f.eks. fusionerer. Her er skillevæggene erfaring og ekspertise og skarp opdeling i siloer og funktionelle betegnelser som f.eks. front office/back office, revenue center /cost center. Er gruppens eksistens truet, f.eks. når andre grupperinger favoriseres, slås man mod hinanden og mod dem fra den anden gruppering. Alt sammen naturligvis på bekostning af samarbejde og fremdrift. Ledelsesopgaven her er at integrere frem for at splitte op. Det er en kæmpe udfordring i mange organisationer, hvor man på trods af forsøgene på at få f.eks. marketing og salg til at samarbejde mod et fælles mål, ofte oplever krig på kniven og kamp om territorier. Samme tendenser kan ses i mange fusioner mellem virksomheder. At transformere konkurrenter til kollegaer er svært!
3. Stakeholder grænser: Organisationens døre og vinduer. Hvor en til tider forvirrende og ikke altid helt tydelig masse af stakeholders er synlige: aktionærer, bestyrelsen, netværk, regeringer, lokale interessenter og globale aktører. Stakeholder grænser kan skabe splittelse, når organisationer ønsker at fremme egne interesser - som kan komme i konflikt med eksterne partners. Grænserne mellem organisation og eksterne interessenter håndteres ofte via værdikæder. Her betragtes hvert led i kæden som sin egen lille enhed, der definerer og arbejder for sig selv, uden en større forståelse for, hvordan det påvirker andre led, andre steder i værdikæden. En flad/åben verden kræver imidlertid, at ledere gentænker, hvordan de kan skabe værdi mellem såvel leddene i kæden som medarbejderne og den større samfundstruktur, de også indgår i. Et eksempel på fælles værdiskabelse er indiske Tata Motors Nano-bil. Bilen er designet i moduler, der sælges i pakked løsninger, og distribueres, samles og serviceres hos mindre lokale virksomheder og værksteder over hele Indien, og også langt ude på landet. Ved at sikre et kæmpemæssigt netværk af menneskelig kapital, såvel inden for som uden for virksomheden, har Tata produceret en bil, der nu er inden for millioner af inderes økonomiske rækkevidde.
4. Demografiske grænser: Her defineres grænser i form af f.eks. køn, etnicitet, uddannelse eller ideologi. De organisatoriske grænser omtales her undertiden som glaslofter, generationskløfter og kultursammenstød. Den globale arbejdsstyrkes sammensætning er under stærk forandring. Med stor jobvækst i f.eks. Afrika, Asien og Latinamerika; altså lande der økonomisk er mindre udviklede end de vestlige økonomier. Den tendens vil kun forstærkes, og allerede i dag bor 90 procent af klodens unge i lande, der hidtil har været betragtet som udviklingslande. Otte ud af ti af dem bor f.eks. i Afrika eller Asien – og de er fremtidens arbejdsstyrke. Formår man at styre igennem udfordringerne er her organisatoriske gevinster at hente. Det kræver, at man skaber en "flad" struktur, hvor man kan sætte viden i spil og få mennesker med vidt forskellige baggrunde til at skabe noget sammen. Lykkes det ikke, vil polarisering og opsplittning være resultatet.
5. Geografiske grænser: Her defineres grænserne af kontorer/afdelingers fysiske placering samt de kommunikationsmidler, der binder dem sammen, f.eks. i form af telefon, mail, internet. Her opdeles i øst/vest, global/lokal, hovedkvarteret/marken etc. Engang var organisationer affødt af lokale markeder og salg til forbrugerne der. I dag, i en globaliseret verden, kan såvel markeder som organisationer befinde sig hvor som helst i verden. Tag f.eks. det amerikanske sportsbrand, der køber sine materialer i Kina, får syet kollektionerne i Bangladesh og sælger dem i deres kædeforretninger over hele kloden. Den virtuelle nedbrydning af geografiske grænser kan betyde mere effektiv produktion, nye markeder og tilgang af ny kapital – men kræver fortsat at organisationen grundigt gennemtænker, hvilke processer der skal integreres hvor, og hvad forskellige lokale forbrugere efterspørger.

En model for at skabe grænsekrydsende ledelse

I deres forskning har Ernst og Chrobot-Mason identificeret seks måder ledere kan udøve grænsekrydsende ledelse på. Deres grænsekrydsende model skal ses som en opadgående spiral, som ledere må tage turen igennem for at opnå det ønskede tætte samarbejde mellem organisationens grupperinger/teams/afdelinger/enheder.

Ledere kan, ved at anvende modellen, opnå det forskerne kalder "Nexus Effect" – defineret som samarbejde mellem grupper, der i fællesskab opnår resultater, der er bedre end dem, den enkelte gruppe kunne nå alene. "Nexus Effect" er det ultimative mål for grænsekrydsende ledelse – og modvægten til den proces, forskerne kalder "The Great Divide".

Identitet er en faktor, som både skiller og forener mennesker – og udgør kernen i forskernes begreb "the Great Divide". Identitet og identitets-skabelse er et samspil mellem to basale menneskelige behov: behovet for at skille sig ud og være noget særligt; og behovet for interaktion med andre og følelsen af at høre til. Ernst og Chrobot-Mason påpeger, at de fem grænser, som adskiller mennesker (se ovenfor), netop er så vanskelige at håndtere, fordi de er udtryk for vores behov for at definere os selv. Som del af en gruppe.

"The Great Divide" er den største trussel mod at opnå netop det, grænsekrydsende ledelse søger, altså kurs, koordinering og commitment – i fællesskab og på tværs af grænser.

Seks måder at praktisere grænsekrydsende ledelse på:

- Buffering

Gruppens medlemmer kan ikke samarbejde effektivt, udvikle sig og skabe en tydelig identitet, hvis de ikke følelser sig sikre inden for deres egen gruppering. Derfor kan det være nødvendigt at skabe "buffere" og skærme gruppens medlemmer mod trusler udefra og skabe et psykologisk sikkert miljø at udvikle sig indenfor.

En grænsekrydsende leder formår at hjælpe grupper med at arbejde på tværs og gennembryde grænser til andre grupper, uden for eller inden for organisationen – men er samtidig opmærksom på, at gruppens identitet, og dermed afgrænsning, også skal være tydelig.

Her handler det om at samle gruppen og gøre dens mål og ansvar tydelige, så hvert medlem ved, hvorfor man er del af gruppen og har en klar fornemmelse af gruppens mål og mission.

- Refleksion

Her handler det om at få gruppen til at se grænsen, også fra den anden side; fra andres synsvinkel. Det kræver oplysning og informationer om andre grupper, om ligheder og forskelle mellem "dem og os" og en forståelse for andres identitet. Det kan være en god ide at deltage i møder i andre grupper og skaffe sig informationer om andre grupper, så man opnår en forståelse for deres værdier, processer, behov, funktioner etc. At få indblik i andre grupper og deres forståelse af sig selv er en måde at skabe fælles grund på – og kan bane vejen for samarbejde og fælles mål. Empati og bevidsthed er nøgleord i denne proces; i modsætning til fordomme og antagelser.

- Forbindelse

I denne praksis kobles mennesker sammen – i et neutralt rum, hvor man så vidt som muligt lægger sin gruppeidentitet fra sig. Her er der mulighed for at interagere individ til individ og skabe forhold, som nedbryder de hidtidige barrierer og grænser mellem adskilte grupper. Bliver forbindelserne lykkelige, kan grupper skabe fælles mål og retning og blive bevidste om, hvad man kan forvente af hinanden. Nøgleord her er tillid mellem hidtil adskilte grupper og personer og en tro på, at man overordnet har samme fælles interesser.

En måde at skabe nye forbindelser på er at etablere "attractor spaces", hvor de fysiske og mentale grænser, der normalt er tegnet op i organisationen, overskrides – og mennesker mødes. Eksempler her på kunne være fælles rum og fleksibel indretning, hvor man naturligt støder på andre.

- Mobilisering

Denne praksis har som mål at "reframe" grænser og skabe fælles formål og mening. Den ansporer grupper til at overskride deres egen mindre gruppes identitet og skabe en ny, fælles identitet, alle kan se sig selv i. Mobilisering gør grupper i stand til at se bagom de forskelle, der kunne skille dem ad, og i stedet skabe en ny fælles og mere produktiv identitet. Resultatet er et gensidigt tilhørsforhold, medejerskab og mulighed for at skabe fælles mål. Når mobiliseringen er vellykket, kan grupper sammen se "den dybere mening", koordinere ressourcer og stå sammen – også hvis man trues udefra.

Mobilisering og Forbindelse er to praksisser, som begge gør grupper i stand til at skabe en fælles grund at stå på. Forskellen ligger i at den ene praksis søger at ophæve skillelinjer og grænser mellem grupper, mens den anden optegner nye, som inkluderer de hidtil adskilte grupper.

- Sammenvævning

Denne praksis handler om at opretholde forskelligheder, men væve dem sammen i nye mønstre. Altså at sammenflette de forskellige gruppers roller og bidrag til at skabe virksomhedens produkt eller service. Her er begreber som både differentiering og integration i spil.

Lykkes sammenvævningen skaber man gensidig afhængighed (interdependens), hvor grupperne ideelt set ikke bare er i stand til at højne egen effektivitet, men også samskabe fælles mål og retning, afstemme ressourcer og udforske nye perspektiver på samarbejde og effektivitet i organisationen.

- Transformation

Sjette og sidste praksis handler om at genopfinde sig selv. Her opstår fornyelse, når grupperne skaber nye identiteter og nye muligheder ved at gentænke og bearbejde grænserne mellem dem. Transformation opstår grundlæggende, når gruppemedlemmer får tid og mulighed for at gøre sig klar til og åbne for forandringer.

Når grupper bringes sammen for at genopfinde og blive nyskabende sammen, kan de fem beskrevne tilgange til at praktisere grænsekrydsende ledelse, anvendes. På den måde bliver Transformation en form for gestaltning af de fem øvrige praksisser – hvor alle seks grænsekrydsende praksisser er integreret. Er transformationen succesrig, kan problemer, som før var svære at fixe, finde nye løsninger. Og muligheder, der før blev betragtet som uden for rækkevidde, kan blive ikke bare opnåelige men også realiserbare for organisationen.

Konklusion:

Sikkerhed, respekt, tillid, fællesskab, interdependens (gensidig afhængighed) og genopfindelse er altså nøgleord i organisationer, hvor ledere og medarbejdere formår at praktisere grænsekrydsende ledelse. Her oplever grupper i fællesskab at skabe resultater sammen, som langt overgår de resultater, de kunne have opnået uden hjælp og samarbejde med andre.

I organisationer, der gennemsyres af gensidig tillid, gensidig afhængighed, fornemmelse af sikkerhed og handling i fællesskab åbenbares nye veje til kreativitet og innovation. Her kan nye ideer opstå og bryde igennem, her er ny inspiration og mulighed for nye øjne på fremtiden.

Der er ingen tvivl om, at ledere vurderer innovation og kreativitet som helt essentielt for virksomhederne i dag. I forskernes undersøgelse definerer 92 af de adspurgte ledere på seniorniveau f.eks., at kravet til og ønsket om innovation er den tendens, som har størst indflydelse på deres organisatoriske strategi de kommende fem år.

Men; innovation er i vidt omfang afhængig af, at man formår at krydse grænser – ikke bare internt i organisationen, på tværs af niveauer, funktioner og lokationer – men også mellem organisationen og dens stakeholders. I en verden, der bliver stadig mere åben for grænskrydsende business og kommunikation, har ledere, der formår at krydse grænser, et godt udgangspunkt for at skabe forandringer og resultater, der gavner såvel deres egne organisationer som det større fællesskab.