

## Ud af siloen – Organisatoriske faldgruber og muligheder i tværgående samarbejde med individuelle mål

*Af Morten Kusk Fogsgaard, Marianne Livijn og Jette Lindhard*

Novo Nordisk CEO, Lars Rebien Sørensen, er netop af Harvard Business Review blevet udnævnt til verdens bedst performende CEO. Adspurgt, hvad der er hemmeligheden bag hans evne til at skabe stærke forretningsmæssige resultater, peger Lars Rebien Sørensen på, at nøglen til succes ikke ligger i hans evne til selv at skabe resultater, men i hans evne til at få alle i organisationen til at samarbejde om et fælles mål. Han ser således ikke sig selv som verdens bedste CEO, men som leder af et team, der tilsammen skaber verdens bedste performance (Ignatius & McGinn, 2015).

Meget tyder altså på, at Novos topchef bevæger sig godt i det krydspres, mange ledere ellers oplever som et stort dilemma og en svær balancegang mellem to umiddelbart svært forenelige ledelsesparadigmer: det individuelle målfokus og det tværgående samarbejde.

Ledere ved, de bliver målt på deres individuelle præstation – samtidig med, at de forventes at skabe frugtbare samarbejder på tværs af organisationen. Og står derfor i et stadigt dilemma mellem optimering af "egen forretning" – og fokus på den synergi, integrerede indsatser på tværs af afdelinger og faggrupper kan generere. I en travl og hektisk hverdag med et utal af interesser, der skal varetages havner lederen i både en indre og ydre konflikt, for hvordan skal ledelsesindsatsen prioriteres? Skal jeg fokusere på det, jeg i sidste ende bliver målt på? Eller på det tværgående samarbejde, der kan flytte vores organisation til næste niveau?

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.

En af faldgruberne ved performance management er nemlig, at der appelleres til "silotænkning" med fokus på egne mål og resultater til fordel for, hvad der er godt for helheden (Buckingham & Goodall, 2015). Derfor ender ønsket om en øget ledelsesindsats på tværs af organisationen ofte i gode hensigtserklæringer, mens handlingen udebliver.

I denne artikel vil vi gennem en case undersøge, hvordan de to ledelsesparadigmer kan være samskabende og danne grundlag for en integreret ledelsesindsats med fokus på både individuelle og tværgående mål.

Vores ærinde i denne artikel er ikke en kritik af performance management. Der er mange strategiske fordele i at arbejde med mål og performance, og set i lyset af den effektiviseringsbølge, der buldrer ind over både private og offentlige organisationer, tror vi også, at performance management er kommet for at blive. Men vi oplever alt for ofte, at den skarpe målorientering fungerer på bekostning af mange andre gode tiltag i organisationen. Vi er derfor optagede af, hvordan performance management-tankegangen

kan integreres med andre ledelsestilgange som f.eks. tværgående ledelse, så de åbenlyse faldgruber med skarp målstyring undgås.

Udfordringen her er, at organisationer ofte bygger på en hybrid af to forskellige organisationsforståelser: et performance management-perspektiv og en antagelse om tværgående samarbejde – med iboende lærings- og silo-problemer (Minzberg 2009). Konsekvenserne er bl.a. ringe udnyttelse af vidensmedarbejdere, fagcentrering, silobarrierer, manglende organisatorisk læring, uoverskuelighed og samlet lav performance (Seemann, Gustafsson, Dinesen, 2011). Endvidere viser en undersøgelse ved Centre for Creative Leadership, med deltagelse af 128 offentlige og private topledere, at 86 procent af lederne påpeger, at evnen til at lede på tværs af organisatoriske grænser er ekstremt vigtig for dem, mens kun 7 procent vurderer, at de mestrer denne kompetence (Yip, Ernst & Campbell, 2011). Evnen til at etablere og opretholde effektive tværgående samarbejder, internt i organisationen mellem faggrupper og afdelinger (Gittell, 2012) og eksternt til kunder, brugere, borgere, konkurrenter og samarbejdspartnere, bliver altså i stigende grad identificeret som en konkurrencefordel. Dette perspektiv fremføres bl.a. af Ernst and Chabot-Mason (2011, p. 1): "*befæstede grænser kan begrænse en organisations succes: oplyste ledere ser grænser, ikke blot som et problem der skal løses, men som en potentiel mulighed*".

Men hvordan praktiseres dette i dagligdagen, når der samtidig skal holdes skarpt øje med performance? Hvilke handlingsstrategier kan ledere anvende? Og hvordan skal vi designe organisationer, der henter synergi og sammenhængskraft på tværs af forskellige enheder og organisatoriske søjler? Det er disse spørgsmål, vi sætter fokus på i denne artikel.

### **Fra silo til helhed – det tværgående samarbejde**

Argumentationen for at samarbejde på tværs i organisationer handler ofte om at skabe øget effektivitet og commitment til helheden samt modvirke suboptimering og silo-tænkning (Ingerslev & Elmholdt, 2012). Tværgående samarbejde defineres her som "the ability to create direction, alignment and commitment across group boundaries in service of a higher vision and goal" (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, p. 2). Idealet er en sammenhængende kæde af målrettede aktiviteter, vertikalt og horisontalt i organisationen (Ibid.). Det tværfaglige perspektiv skaber hermed et brud i forhold til en mere traditionel måde at tænke organisationsudvikling på, hvor man ofte beskæftiger sig med problemer og løsninger inden for egne organisatoriske rammer, økonomiske vilkår og råderum (Ingerslev & Elmholdt, 2012; Ernst & Yip, 2009; Ruderman & Chrobot-Mason, 2010). Med fokus på det tværgående perspektiv sætter man problemstillingerne ind i en større og mere kompleks helhed, som skal være velfungerende, hvis organisationen skal skabe den ønskede effekt. Med en sammenhængende kæde af målrettede aktiviteter understreger man, at det ikke blot handler om at tænke del og helhed sammen, men om at skabe en helhed i enhver organisatorisk handling, og understøtte det i strategier og opgave-flow, vertikalt og horisontalt i organisationen.

Bag denne definition af tværgående samarbejde ligger en forståelse af ledelse som resultat af en fælles kurs, af koordinering og commitment i en organisatorisk enhed som forudsætning for at kunne skabe andre organisatoriske resultater, i form af høj kvalitet, produktivitet, effektivitet, renommé, gode arbejdsbetingelser, trivsel (Drath et al., 2008; Trillingsgaard, 2015). Kurs, koordinering og commitment "produceres" over tid af mennesker med arbejdet til fælles. Ledelsen har et særligt ansvar for at få det til at ske, men mange personer og undergrupper har stor betydning for succes. Hvordan det ideelt skal se ud, og hvordan det mest effektivt produceres i en konkret organisatorisk enhed, afhænger af situationen, opgaverne, traditionerne og de personer, der udgør organisationen (Ibid.).

Chris Ernst & Donna Chrobot-Mason (2011) identificerer fem typer af grænser, som har betydning for tværfaglighed og tværgående samarbejdsprocesser: 1) vertikale grænser i hierarkiet mellem medarbejdere og ledere, 2) horisontale grænser på tværs af organisatoriske funktioner og enheder, 3)

Interessentgrænser mellem f.eks. fagorganisationer, 4) demografiske grænser mellem køn og etniske grupper og 5) geografiske grænser (distanceledelse).

Chris Ernst og Donna Chrobot Mason (2011) præsenterer tre redskaber til at lede på disse grænser på tværs af organisatoriske enheder.

- **Ledelse af grænsepraksisser:** Ledere fra begge sider af det tværgående samarbejde skal bidrage til gensidig trykthed, tillid og respekt mellem de personer, afdelinger og organisationer, der samarbejder. Lederne skal bidrage til refleksion over de forskellige roller og funktioners bidrag til de fælles mål, opfordre til videndeling og perspektivbevidsthed, samt reflektere nysgerrigt og åbent over grænser fra begge sider.
- **Fællesskabende ledelse:** Ledelsesopgaven er i udgangspunktet at skabe den nødvendige infrastruktur for etablering af tværgående samarbejde. Det gøres ved at skabe attraktive åbne mødestrukturer, sætte fælles mål og værdier på dagsordenen og mobilisere fælles mening og identitet på tværs af de personer, afdelinger og organisationer, der indgår i det tværgående samarbejde.
- **Horisontudvidende ledelse:** Ledelsesopgaven er at tydeliggøre den gensidige afhængighed til omverdenen, hvor den ydre verden bringes ind. På den måde udvider du gruppens horisont, viser ydmyghed over for komplekse opgaver og helhedsforståelse.

Perspektivet om tværgående samarbejde bygger også på en antagelse om, at tydelige fælles mål skal prioriteres mindst lige så højt som individuelle mål og interesser. De samarbejdende parter er villige til at indordne deres individuelle mål og interesser under fælles overordnede mål og interesser, så man bevæger sig fra en "dem-os" dikotomi til et "vi-os" – med fokus på både det afdelingsspecifikke "vi eller jeg" samt det overordnede "os", der altså ikke står i modsætning til, men eksisterer i en samlet enhed med "vi". På denne vis implicerer tværgående samarbejde en "både og" logik.

Det væsentlige i et sådant samarbejde er at se det centrale for den tværgående samarbejdsopgave og ikke fortabe sig i egne, isolerede løsninger. Man er forpligtet samme på fælles mål, har en fælles forståelse af det, man sigter mod, og forstår hvorfor det er vigtigt. Det betyder også, at vanskelige prioriteringer og konkurrerende interesser løbende håndteres konstruktivt.

I et tværgående samarbejde, hvor man lykkes med at producere den nødvendige koordinering, hænger gruppens og individernes arbejde godt sammen, både horisontalt og vertikalt med det arbejde, grupper og individer udfører andre steder i organisationen. Det handler om at formulere et fælles ansvar og skabe mod til at udfordre hinanden på tværs af afdelinger, opgaveområder og faggrænser på en respektfuld og værdsættende måde.

Disse overordnede netværksbaserede beslutninger og fælles forhandlede mål kommer let til at bygge på en antagelse om, at vi kan basere os på "de gode viljer". Men i praksis oplever vi ofte konflikt mellem den gode vilje til det fælles bedste for den organisatoriske helhed og den målorienterede praksis med individuelle KPI'er og performance management. Vi har altså at gøre med to forskellige ledelsesforståelser, som vi mener, enhver organisation bør forholde sig til.

Vi vil i det følgende redegøre for nogle af de centrale pointer i performance management.

### **Performance management – den enkeltes bidrag til helheden**

Performance management bygger på en antagelse om, at organisationer indfrier mål og skaber resultater gennem mennesker. Organisatorisk forandring sker kun, hvis medarbejdere og ledere begynder at gøre noget andet end det, de plejer (Pulakos & O'Leary, 2011). En organisations samlede præstation er derfor dybt afhængig af, hvor godt den enkelte udfører sit arbejde, og hvor gode medarbejdere og ledere er til at samarbejde (Buckingham & Goodall, 2015). Men hvordan sikrer man, at ledere og medarbejdere præsterer

som forventet og træffer de rigtige beslutninger? Og hvordan sikrer man, at ledere og medarbejdere ved, hvad der forventes af dem, og at de prioriterer tiden rigtigt?

Hårdere konkurrence og stigende krav til effektive processer og højt kompetenceniveau har de seneste år været med til at sætte performance management på dagsordenen i det danske erhvervsliv (Agger, 2013). Samtidig ruller en bølge af new public management ind over den offentlige sektor og sætter i stigende grad fokus på den enkeltes bidrag til helheden (Van Dooren et al., 2010). Senest offentliggjorde Moderniseringsstyrelsen i januar 2015 en rapport, hvori offentlige ledere opfordres til at opstille klare strategiske mål for den enkelte medarbejders arbejde (Moderniseringsstyrelsen, 2015).

Som ledelsesdisciplin handler performance management om at skabe sammenhæng mellem virksomhedens mål, ledere og medarbejders adfærd og handlinger (Armstrong, 2006). Dette gøres ved at opstille konkrete mål for resultater og adfærd, samt dokumentere individuelle og kollektive præstationer i relation til de opstillede mål via KPI opfølgning, præstationsmålinger og lønbonus (Pulakos & O'Leary, 2011). Målet er at skabe en performancekultur, hvor alle i organisationen via et målhierarki arbejder engageret for at indfri målene for eget arbejde, hvilket i sidste ende bidrager til at realisere organisationens målsætninger. Alt sammen med det formål at styrke organisationens bundlinje og konkurrenceevne (Dewar & Keller, 2012).

Performance management er ikke nogen ny ledelsesdisciplin. Tænkningen bag performance management går helt tilbage til starten af 1900-tallet, hvor særligt Frederick Taylor, Frank Gilbreth og Henry Gantt var optagede af at identificere den mest effektive organiseringsform, med mindst mulig spildtid i den enkelte medarbejders udførelse af arbejdet (Brooks, 2009). Filosofien var, at produktiviteten kunne øges væsentligt gennem klare anvisninger til udførelsen af medarbejderens arbejde (O'Boyle & Cummings, 2013). Senere er disse tanker blevet videreført af amerikanske ledelsesteoretikere som Peter Drucker og Douglas McGregor, der med introduktionen af management by objectives (MBOs) anses som nogle af grundlæggerne af den moderne brug af performance management (Galbraith, 2014).

En hyppigt anvendt metode i performance management er at opstille "SMARTE mål" (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) (Borman, 1991). Ved at sætte mål ud fra denne logik opnår organisationen flere fordele: 1) skræddersyede forventninger og mål baseret på den enkeltes specifikke arbejde, 2) motivere medarbejderen til at opnå strategisk vigtige resultater og 3) fjerne subjektive vurderinger og dermed danne grundlag for en mere fair evaluering (Pulakos & O'leary, 2011).

### **De gode intentioner møder den organisatoriske virkelighed**

Som vi også skal se nedenfor i en case, er der talrige eksempler på organisationer, der har opnået mærkbare resultater gennem et målrettet fokus på performance management (Buckingham & Goodall, 2015). Men medaljen har også en bagside i form af silotænkning, intern konkurrence, kontrol, manglende tillid og store mængder af data, der aldrig bliver brugt (f.eks. Galbraith, 2014; Ørsted, 2013; O'Boyle & Cummins, 2013; Pulakos & O'leary, 2011). Som konsulenter oplever vi ofte, at den øverste ledelse bliver overraskede, når deres nøje udtænkte performance management system i mødet med den organisatoriske virkelighed pludselig viser sig ikke at fungere efter hensigten.

Deloitte offentliggjorde fornylig en global undersøgelse af værdien af performance management, som viste at kun otte pct. af de adspurgte ledere mente, at deres performance management-system skabte høj værdi (Deloitte, 2015). Langt over halvdelen af lederne, 58 procent, mente hverken at performance management fremmede performance eller engagement i virksomheden. Og helt overordnet var lederne overbeviste om, at performance management-tilgangen ikke passer til nutidens medarbejdere eller til den omskiftelige virkelighed, stort set alle moderne organisationer befinder sig i (ibid).

Metaforisk vækker performance management-tænkningen aner om det weberske maskinbureaukrati, med organisationen som en velsmurt maskine, hvor alle ved præcist, hvad der forventes af dem, og man

for at minimere spildtid har organiseret sig ud fra gennemtestede metoder (Agger, 2013). Det er der for sin vis ikke noget galt i. Udfordringen er dog, at virkeligheden sjældent er så simpel. De seneste 50 års motivationsforskning har bl.a. vist, at de behov, vi mennesker søger at tilfredsstille på vores arbejde, er langt mere komplekse end blot at få belønning for vores arbejde (Bebe & Fogsgaard, 2015).

Mange organisationer er bygget op om et incitamentsprincip, hvor økonomisk belønning fungerer adfærdsregulerende (Hein, 2013). Dette skaber et mekanisk forhold mellem bidrag og belønning, og virker på mange måder forældet (ibid.). De økonomiske belønninger, som går hånd i hånd med præstationsvurderinger, provision og bonusordninger, betegnes som *ydre motivationsfaktorer*. Det er tankevækkende, at mange organisationer i et samfund med stor konkurrence på viden, kreativitet og innovation, stadig operer ud fra antagelsen om, at medarbejdere kan motiveres til at yde en indsats gennem økonomisk belønning (ibid., Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). I en klassisk sondring kontrasteres de *ydre motivationsfaktorer* med *indre motivationsfaktorer*, der er lystbetonede, og hvor motivationen kommer af interessen for opgaven i sig selv (Hein, 2013). I et videnssamfund kan medarbejdernes motivation ikke udelukkende baseres på ydre motivation, men skal understøttes af den indre motivation, da kreativt og innovativt vidensarbejde netop drives af den indre motivation frem for den ydre motivation (Hein, 2013; Elmholt et al., 2013:22).

Logikken med at sætte mål ud fra SMART tænkningen passer bedst til relativt statiske jobs som i f.eks. produktionsvirksomheder (Pulakos & O'Leary, 2011). Men at sætte mål for moderne videnstunge og serviceorienterede jobs er straks mere udfordrende. Disse jobs ændrer sig ofte og er uforudsigelige, hvorfor det kan være vanskeligt at opsætte en formel for, hvad den enkelte skal løbe efter i sit daglige arbejde (O'Boyle & Cummins, 2013). Forskning har vist, at meget specifikke opgavemål for vidensmedarbejdere øger risikoen for adfærd, der er karakteriseret af kortsigtede strategier og præstationsangst. Dette har en kontraindicerende effekt for kreativitet og innovativ tænkning (Amabile & Kramer 2011; Fredrickson, 2001). En vigtig ledelsesmæssig pointe er derfor, at specifik målsætning må tage hensyn til den opgaveløsning, man ønsker. Den specifikke og krævende målsætning kan virke underminerende for kreativ og innovativ opgaveløsning, fordi specifikke mål ofte giver tunnelsyn og ensretning af den psykiske energi.

Pulakos & O'Leary (2011) peger desuden på, at mange organisationer fejler, fordi de implementerer performance management uden at forholde sig til, hvordan det nye målfokus skal hænge sammen med virksomhedens øvrige strategiske fokusområder og kultur. Resultatet bliver ofte, at performance management bliver et enstregt ledelsesinstrument, der følger den hierarkiske organisationsopbygning, og derved kommer i konkurrence med andre strategiske mål og ledelsestænkninger i organisationen. Dette fører, ifølge Buckingham & Goodall (2015), til silotænkning, ringe udnyttelse af vidensmedarbejderes ressourcer, fagcentrering og manglende organisatorisk læring. Alt sammen noget, der påvirker organisationens performance i negativ retning (Galbraith, 2014).

Moderne organisationer er altså præget af to dominerende ledelsesstrømninger, som på den ene side tegner et idyllisk billede af en holistisk ledelsesindsats på tværs af organisationen, og på den anden side måler lederen benhårdt på, hvad han kan realisere for sig selv og sin afdeling eller område. Ofte er det lige her, den enkelte leder møder dilemmaet: man er godt klar over, at der kan hentes meget værdi i at samarbejde på tværs, men i sidste ende løber man ofte med det, der scorer højest på organisationens måltavle. Mange organisationer kommer altså til at spænde ben for sig selv; man vil gerne prioritere en tværgående ledelsesindsats, men der sættes mål og evalueres på baggrund af den hierarkiske organisationsopbygning. Som casen også vil belyse nedenfor, bliver det derfor vanskeligt for både organisation, leder og medarbejder at lykkes på begge fronter.

## **Silotænkning og intern konkurrence – en case**

Casen er hentet fra den ene forfatters rådgivningspraksis og illustrerer, hvordan fokus på performance management og et ønske om mere tværgående samarbejde kan spænde ben for hinanden, fordi de ikke er tænkt sammen i en større organisatorisk helhed. Casen er fra den private sektor, men vi ser ofte lignende problematikker udspille sig i offentlige organisationer.

Case: Kim er underdirektør i en stor dansk virksomhed i it-sektoren. Virksomheden er fremadstormende, har en stærk markedsposition og er kendt for at være på forkant med udviklingen. Kim er leder for syv mellemledere, og har de sidste par år bl.a. været en af de centrale trækkræfter i at implementere målstyret ledelse. Kim kommer hastende ind til vores 1½ times seance, hvor der er ledelsessparring på programmet. Vi skal tale om det, han er optaget af i sit arbejde som leder. Der er rigtig meget, der lykkes, og det bemærkes på koncernniveau!

Performance er løftet markant hen over det sidste år, måltal er nået, og det har virkelig gjort en forskel at følge skarpt op, altså at være tydelig med den enkelte medarbejders og mellemleders mål og succeskriterier. Det giver energi at have følelsen af at lykkes. Kims indgangsreplik er *"jeg er vild med det her. Jeg er med, hvor det sker, jeg har indflydelse, og jeg ser at min karriere udvikler sig på den helt rigtige måde"*. De flotte resultater giver appetit på mere. Direktionen har opstillet nye og mere ambitiøse mål, og Kim har stor energi og vilje til at overraske positivt!

På samme tid giver Kim udtryk for en fornemmelse af uro og forvirring. Noget er ikke helt så godt i hak, som det var for et halvt år siden. Det viser sig på forskellig vis.

Nogle af de mellemledere, som refererer til Kim har kampgejst og er villige til at gøre en meget stor indsats for at levere. Faldgruben er, at de kommer til at kæmpe om "det samme land" og kommer til at konkurrere *mod hinanden* i stedet for at bruge energien på markedsplansen. Konkurrencen er åbenlys, og der opstår ind imellem en stemning af irritation og frustration blandt nærmeste kollegaer. Kritikken lurer! Det er oplagt, at det ikke er klogt at bekrige hinanden. Ressourcerne skal og kan bruges langt mere konstruktivt – men hvordan skal Kim lede, så mellemlederne får lyst til at samarbejde frem for at konkurrere? Og det vel at mærke uden at performance går ned! I denne virksomhed er det ikke en mulighed at skrue tiden tilbage og aflyse målstyring og skarp fokus på performance.

Samtidig fortæller Kim, at koncernledelsen har introduceret et nyt strategisk fokus for organisationen. For at fastholde sin førende markedsposition og fortsat kunne levere innovative og nytænkende løsninger til kunderne ønsker man i højere grad at udnytte og integrere specialistviden på tværs af organisationen. Man ønsker således at styrke samarbejdet og vidensdelingen mellem afdelinger og enheder og minimere interne dobbeltprocesser. Kim er bevidst om, at de mange optimerings- og markeds-mæssige gevinster i at nedbryde "silotænkningen" internt, men er samtidig meget optaget af at nå sine egne ambitiøse mål. Han ved, at koncernledelsen holder skarpt øje med, om målene indfries. Innovation har altid været et centralt element i virksomhedens kultur, men på det seneste har Kim bemærket, at både ledere og medarbejdere er blevet mere påpasselige med at eksperimentere og forfølge mere kreative og skøre idéer – der arbejdes i stedet behårdt på at nå de ambitiøse mål.

Kim har derfor svært ved at se, hvordan han skal kunne levere resultater for både ham selv, hans team og på tværs af organisationen, hvilket kommer til udtryk i en spids bemærkning henvendt til den øverste ledelse: *"så må de jo beslutte sig for, hvad de vil have os til at gøre – vi kan jo ikke blæse og have mel i munden samtidig..."*

Vi drøfter, hvordan vi kan forstå koncernledelsens prioriteringer, og hvordan Kim kan navigere i de retninger, der bliver udstukket. Nøglespørgsmålet for dagens sparring bliver derfor, hvordan Kim kan arbejde med at lede sine mellemledere på en måde, som skaber god energi, stærkt samspil og stærk performance – *både* i teamet og sammen med øvrige områder af organisationen.

## **Modstridende perspektiver – mangel på sammentænkning**

Som vi ser i casen er Kim spændt ud mellem to forskellige ledelsesagendaer; én der handler om at optimere sin egen performance, og én der handler om at skabe synergi og bedre ressourcudnyttelse på tværs af organisationen. Kims eksempel er på ingen måde enestående. Faktisk oplever vi, at mange ledere føler sig handlingslammede, fordi retningen fra det øverste ledelseslag ikke er enstemmig og ikke er tænkt ind i en større organisatorisk sammenhæng. Spørgsmålet er så bare, om det er realistisk med en fuldstændig ensrettet retning.

Som beskrevet i bogen *Magt i organisationer* af Fogsgaard og Elmholdt (2014) kræver succesfuld ledelse behændig balancering i et felt, der ofte præges af gnidninger, modsætningsforhold og paradokser. Det er ikke en ny iagttagelse, at der er behov for ledere, der fleksibelt tilpasser deres ledelsesstil til forskellige situationer, personer og opgaver. En af de første til at fremsætte en såkaldt kontingensteori om ledelse var Fred Fiedler (Fiedler, 1967). Den beskrev effektiv ledelse som en situationsbestemt balancering mellem at orientere sig mod henholdsvis opgaver og relationer. Det samme grundlæggende princip om fleksibel ledelse gør sig gældende i Hersey & Blanchards model for situationsbestemt ledelse, tilpasset personen og opgavens karakteristika (Hersey, & Blanchard, 1977) og i Daniel Golemans argumentation for, at effektiv ledelse kræver en samling af ledelsesstile anvendt og doseret korrekt på det rigtige tidspunkt (Fogsgaard & Elmholdt, 2014 s. 31).

Ud over forskelle i person- og opgavekarakteristika, som er afsættet for situationsbestemt ledelse, rummer enhver organisation grundlæggende modsatrettede behov, fx behovene for innovation og effektivitet. Dette er evige dilemmaer på ethvert ledelsesniveau, og kan ikke løses gennem anvendelse af én strategi, men må ledes gennem en fleksibel, situationstilpasset afbalancering af modsætninger og paradokser. Paradokser i ledelse defineres her som "den samtidige tilstedeværelse af modsatrettede, og endda gensidigt udelukkende elementer, idéer og observationer" (Lüscher, 2002, s. 167). Der eksisterer ikke nogen simpel manual for god ledelse, og en af pointerne i paradoksledelse er, at det er en praksis, man bedst lærer gennem erfaring. I paradoksledelsen pointeres det også, at det ikke handler om at vælge mellem organisatoriske modsætninger, men om at kunne acceptere og håndtere diversitet og divergens på samme tid. Paradokser kan ikke løses og kontrolleres, men skal accepteres og håndteres (Fogsgaard & Elmholdt, 2014).

Det kan være en stor udfordring for ledere at finde deres ben i disse organisatoriske spændingsfelter, hvor forskellige dimensioner stiller krav til den ledelsesmæssige praksis. For den enkelte leder betyder det, at ønsket om en entydig retning at arbejde ud fra ikke er realistisk og måske heller ikke ønskværdigt i en moderne lederrolle med mangeartede krav. I casen ser vi tydeligt Kims frustration i forhold til koncernledelsen. Han efterlyser en klar retning og prioritering, så han ved, hvor han skal lægge sin energi. Men ofte kan organisationen ikke levere denne afklaring, fordi man ønsker at forfølge flere retninger. Når disse retninger ikke er tænkt sammen, kommer de til at stå i konkurrence til hinanden. Det er Kims og mange andre ledes dilemma.

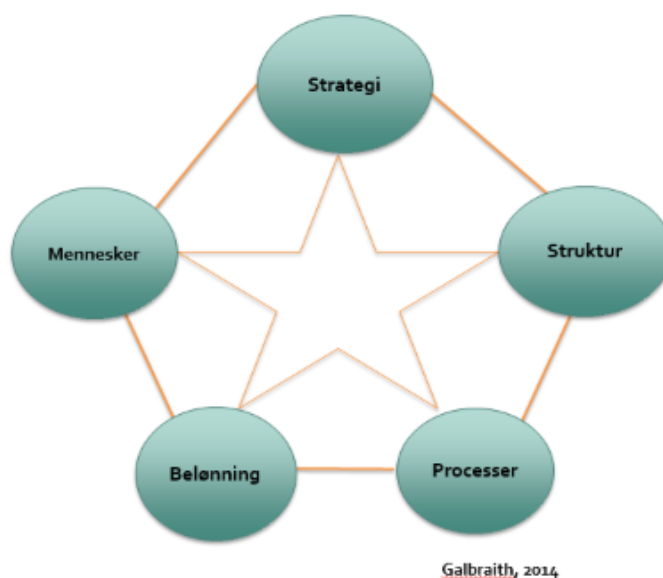
Vi vil i det følgende præsentere en ramme for at integrere de forskelligrettede perspektiver.

## **Fra intentioner til handlinger – den organisatoriske ramme**

Vedvarende organisatorisk forankring sker kun gennem målrettet ledelsesindsats på tre niveauer: individ, gruppe og organisationsniveau. Og det uanset om der er tale om implementering af et nyt performance management system, tværgående samarbejde eller en ny strategi (Molly & Dahl, 2012). I Kims case arbejder virksomheden udelukkende på individniveau gennem det klare målfokus. Resultaterne viste sig hurtigt, og man ville have mere. Udfordringen er imidlertid, at man i jagten på den "velsmurte maskine" og højere og højere performancetal glemmer at tage højde for, hvordan folk skal arbejde sammen og for at samarbejdet på tværs af organisationen. Man lykkedes ikke med at sikre den fælles kurs, koordinering og

commitment på tværs, fordi ledere og medarbejdere forfølger deres individuelle mål. Det er derfor nemt at forstå Kims tvivl om, hvordan det skal lykkes at skabe resultater på tværs af organisationen.

Vi oplever ofte, at det særligt er det organisatoriske niveau, der bliver overset, når nye tiltag skal sættes i gang. Den amerikanske organisationsteoretiker, Jay Galbraith introducerede i 1960'erne sin berømte 5-stjernemodel, som han løbende har tilpasset (Galbraith, 1977). Modellen tilbyder en holistisk tilgang til at arbejde med organisationsændringer og bygger på fem grundlæggende designelementer, som ledelsen kan styre, og som kan influere og regulere adfærd i organisationen:



Ifølge Galbraith et al. (2002) skal en organisation altid tilstræbe at skabe sammenhæng mellem disse elementer for at sikre målrettet adfærd og stærk organisatorisk performance. En central pointe i modellen er, at en organisation kun kan lykkes med at implementere nye tiltag, dvs. gå fra intention til handling, hvis der er lavet et organisationsdesign, der understøtter det nye. En ændring i ét af elementerne i modellen kan således skade den interne sammenhæng og performance, hvis ikke de øvrige elementer tænkes med.

I casen med Kim ser vi et eksempel på, at to centrale designelementer er ændret, uden at tænke dem sammen. Ledelsen har en strategi om at samarbejde og skabe synergi på tværs af organisationen, men man har ikke forholdt sig til, hvilke designparametre, der skal understøtte indfrielsen af denne ambition. Samtidig har man satset behårdt på et nyt performance management-system, men det er uklart, hvordan den nye målorienterede tilgang skal spille sammen med resten af organisationen. Så man f.eks. også lykkes med det tværgående samarbejde og fastholder den innovative kultur. Med afsæt i 5-stjernemodellen giver casen således anledning til følgende refleksioner:

### **Strategi**

Der er behov for at skabe en fælles kurs, så hele organisationen har kendskab til og forstår, hvilken retning der skal følges, og hvad der er organisationens fælles opgave (Drath et al., 2008). Ønsker man at forfølge det tværgående samarbejde og samtidig fastholde den målorienterede agenda, bør dette fremgå klart af virksomhedens strategi. I denne proces bør det overvejes, hvilke strategiske mål performance management-tilgangen skal understøtte, så målstyringen ikke bliver et mål i sig selv, men et middel til at indfri andre mål (Pulakos & O'Leary, 2011). Denne fase skal således give svar på spørgsmålene: hvad skal vi, og hvorfor skal vi? (Trillingsgaard, 2015)

### **Struktur**



For at indfri strategien bør der tages stilling til, om de nuværende organisationsstrukturer understøtter det strategiske fokus (Galbraith, 2014). Målet er at skabe en stærk intern koordinering, der sikrer optimal ressourceudnyttelse og understøttelse af strategien ved at tydeliggøre ansvar, roller og samarbejdsflader. Hvem skal f.eks. kunne træffe beslutning om hvad? Og bør vi nytænke vores organisering, så den bedre understøtter organisationens kurs fremadrettet? (Drath et al., 2008)

### **Processer**

Arbejdet med interne processer kan være med til at kompensere for de u hensigtsmæssigheder, der unægtelig vil være i den overordnede organisationsstruktur (Galbraith, 2014). Processer er dermed med til at fastsætte, hvordan det daglige arbejde udføres, og danner dermed grundlag for handling. Vertikale processer har ofte fokus på fordeling og prioritering af ressourcer, mens horisontale processer understøtter workflows på tværs af den formelle struktur (Ibid). Hvis det tværgående samarbejde skal lykkes, er der så f.eks. behov for at formalisere tværgående processer? Hvilke informationsflow har vi brug for?

### **Belønning**

Belønningssystemer har til formål at skabe sammenhæng mellem medarbejderes, leders og organisationens mål (Galbraith et al., 2002). Vil man lykkes med det tværgående samarbejde og den stærke individuelle performance, bør der derfor udvikles et belønningssystem, der tilgodeser både individuelle og tværgående mål. Hvis det tværgående samarbejde skal lykkes, er det afgørende, at den enkelte også har oplevelsen af at lykkes (Trillingsgaard, 2015). Locke og Latham (2002) har empirisk bevist, at høje og svære opgavemål skaber både engagement samt bedre præstationer, hvorfor karakteren af det givne mål er essentiel for den form for motivation, målet vil resultere i (ibid., Locke & Latham, 1990). Samtidig bør der arbejdes med andre typer af mål end resultatmål for at bevare den innovative kultur, der er kendetegnende for virksomheden. Locke & Latham (2002) skelner f.eks. mellem resultatmål og læringsmål, idet de påpeger at specifikke høje resultatmål risikerer at skabe en adfærd, der er karakteriseret ved kortsigtede strategier og dermed hæmmer kreativitet og innovation (ibid).

### **Mennesker**

Hvis organisationen skal lykkes, er det afgørende at stille med det rigtige hold (Denwar & Keller, 2012). Det er derfor vigtigt, at forholde sig til, hvilke faglige og personlige kompetencer, det vil kræve for at lykkes med strategien. Denne viden skal både danne grundlag for udvikling af medarbejdere og ledere og fungere som beslutningsgrundlag for fremtidige ansættelser (Galbraith et al., 2014). Samtidig bør det strategiske fokus også tilpasses og tage udgangspunkt i virksomhedens medarbejdere og kultur (Weick & Sutcliffe, 2001). Som supplement til målstyringen bør der løbende arbejdes med medarbejdernes indre motivation for at styrke engagementet og bevare den innovative kultur (McCarthy & Garavan, 2001). Dette gøres bl.a. gennem en stærk leder-medarbejderrelation, baseret på tillid, inddragelse og medbestemmelse, rum for lærings- og udviklingsmuligheder og accept af fejl (Bebe & Fogsgaard, 2015). Goffee & Jones (2006) fremhæver, at det er afgørende, at leder-medarbejder relationen ikke kun baserer sig på en årlig eller kvartalsvis performancesamtale. Der bør være fokus på hyppige dialoger, hvor medarbejderen løbende får sparring til, hvordan performance kan flyttes, samtidig med at der også er plads til at drøfte andre emner, medarbejderen er optaget af. På denne måde kommer leder-medarbejder relationen også til at handle om medarbejderen som menneske, ønsker til fremtiden, og hvilke barrierer, han/hun evt. har i forhold til at lykkes i sit job (ibid).

### **Konklusion og afsluttende refleksion**

I casen ser vi, at ledelsen i virksomheden ikke har taget stilling til ovenstående refleksioner. Resultatet er, at den individuelle målorientering bliver styrende og ender med at skabe en række utilsigtede følger, f.eks. intern konkurrence, silotænkning og undermindring af den innovative virksomhedskultur. De forskellige tiltag, der søsættes savner overordnet sammenhæng, og tiltagene bliver således enstrengede ledelsesinstrumenter, som skaber interne spændinger og på den lange bane påvirker organisationens performance negativt.

Sammenholder vi ovenstående med den bærende ledelsesforståelse i denne artikel, nemlig at ledelse handler om at producere fælles kurs, koordinering og commitment, kan der således laves følgende sammenfatning af artiklens pointer:

Drafft et al., 2008	Galbarith, 2014	Svar på
<b>Kurs</b>	<b>1. Strategi</b>	<i>Hvad skal vi og hvorfor skal vi?</i>
<b>Koordinering</b>	<b>2. Struktur</b> <b>3. Processer</b>	<i>Hvordan binder vi tingene ordentlig sammen?</i>
<b>Commitment</b>	<b>4. Belønning</b> <b>5. Mennesker</b>	<i>Hvordan får vi folk til at brænde for sagen og arbejde i den rigtige retning?</i>

Med udgangspunkt i 5-stjernemodellen kan man slippe uden om mange faldgruber for organisationer, der vil lykkes med både individuelle og tværgående mål. Vil man skabe tværgående ledelse og samtidig bevare en performance managementtilgang, der også honorerer individuel performance, kan modellen hjælpe med at tænke målsætningen ind i en større organisatorisk sammenhæng. På den måde undgår man at forlade sig på udelukkende "den gode vilje", men understøtter processen med det "rigtige" design. Ellers bliver det mere held end forstand om den enkelte leder lykkes.

Vores hensigt med denne artikel er at tilbyde en holistisk ledelsesforståelse, så organisationer kan lykkes med både individuelle og tværgående mål. Det har vi gjort ved at introducere et framework, der skaber sammenhæng mellem forskellige ledelsesindsatser. 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".

### Hvad skete der med Kim?

I casen med Kim arbejdede vi videre på forskellige niveauer i organisationen. Vi fortsatte sparringen med Kim om at finde sine egne ben og prioritere sin ledelsesindsats i de mangeartede krav. Samtidig arbejdede vi med Kims ledelsesteam om at skabe fælles kurs, koordinering og commitment. Der blev etableret en tydelig fælles opgave for teamet – for at fremme det fælles fokus frem for de individuelle agendaer. Der blev desuden etableret en ny tværgående ledergruppe med Kim og virksomhedens øvrige fem underdirektører. Formålet med dette team var at danne rammerne for en fælles tværgående indsats. Desuden arbejdede koncernledelsen med at afdække de afgørende organisatoriske komponenter i at understøtte målet om et fortsat fokus på målstyret ledelse og tværgående samarbejde. Her blev bl.a. udviklet et nyt belønningssystem, som blev baseret på både individuelle og tværgående mål.

## Litteratur

- Agger, A. (2013). *Præstationsledelse giver tvivlsom bonus*. Mandag Morgen d. 16/9-13. Downloaded d. 15/10-15 fra <https://www.mm.dk/blog/praestationsledelse-giver-tvivlsom-bonus>
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). *The power of small wins*. Harvard Business Review, 89 (5), 70-80.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan and Page.
- Bebe, A.K.K. & Fogsgaard, M.K. (2015). *6 Ledelsesredskaber, der motiverer mere end løn*. Væksthus for ledelse d. 13/2-15. Downloaded d. 15/10-15 fra <http://www.lederweb.dk/personale/motivation-og-fastholdelse/artikel/114178/mening-med-jobbet-motiverer-mere-end-lon>
- Borman, W.C. (1991). *Job Behavior, performance, and effectiveness*. I: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2. udgave, s. 271-326. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bourne, M., Franco, M. & Wilkes, J. (2003). *Corporate Performance Management*. Measuring Business Excellence, 7(3), 15-21.
- Brooks, I. (2009). *Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Harvard Business Review. Downloaded d. 15/10-15 fra <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>
- Denwar, C. & Keller, C. (2012). *Three Steps to a High-Performance Culture*. Harvard Business Review d. 26/1-12. Downloaded d. 15/10-15 fra <https://hbr.org/2012/01/three-steps-to-a-high-performa/>
- Deloitte Consulting (2014). *Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21 st-century Workforce*. Deloitte University Press. Downloaded d. 13/10-15 fra [http://d27n2o5l7rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2014/03/GlobalHumanCapitalTrends\\_2014.pdf](http://d27n2o5l7rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2014/03/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf)
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*. The Leadership Quarterly, 19(6), 635-653.
- Elmholdt, C., Keller, H.D & Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership*. McGraw-Hill.
- Ernst, C. & Yip, J. (2009) *Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations*. In: T.L. Pittinsky (Ed.) *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference* (p.89-99). Boston: Harvard Business School Press.
- Fiedler, F.E. (1967). *Theory og Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fogsgaard & Elmholdt (2014). *Magt i organisationer*. KLIM.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. New York: Three Rivers Press.
- Galbraith, Jay R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J., R.; Downey, D.; Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations. A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. New York: AMACOM.
- Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations. Strategy, Structure and Processes at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). *Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives*. The Academy of Management Annals, 3, 251 – 315.
- Gittell, J.H. (2012). *Effektivitet i sundhedsvæsnen: samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. Forlaget Munksgaard.
- Goffee, R. & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*. Harvard Business School Press.
- Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*. Gyldendal.

- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ignatius, A. & McGinn, D. (2015): *Novo Nordisk Lars Sørensen on What Propelled Him to the Top*. Harvard Business Review. Downloaded d. 15/10-15 fra <https://hbr.org/2015/11/novo-nordisk-ceo-on-what-propelled-him-to-the-top>
- Ingerslev, K. & Elmholdt C. (2012). *Grænseskrydsende innovationsfællesskab – et organisationspsykologisk blik på offentlig innovation*. In: Bendixen, M. & Nickelsen, N.C. (Eds.), *Innovationspsykologi* (p. 109-138). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Lüscher, L. (2002). *Working through paradox: An action research on sensemaking at the Lego Company*. Aarhus School of Business.
- McCarthy, A.M. & Garavan, T.N. (2001). *360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development*. *Journal of European Industrial Training* 25 (1), 5-32
- Minzberg, H. (2009). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moderniseringsstyrelsen (2015). *Faktaark om målbilledet for god arbejdsgiveradfærd*.
- Molly, T.S. & Dahl, K. (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. Dansk psykologisk forlag.
- O'Boyle, I & Cummins, P. (2013). *Examining Theories of Individual Performance Management*. *Training & Development Methods* 27, 369-377.
- Pulakos, E.D. & O'Leary, R. (2011). *Why is Performance Management Broken?* *Industry and Organizational Psychology*, 4(2).
- Ruderman, M., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Triggers of Social Identity Conflict*. In K. M. Hannum, B. B. McFeeters, and L. Booyesen (Eds.), *Leading Across Differences: Cases and Perspectives* (pp. 81-86). San Francisco, CA: Pfeiffer, 2010.
- Seemann, J, Gustafsson, J. & Dinesen, B. (2011). *Interorganisatoriske ledelsesudfordringer: Afsæt i erfaringer fra TELEKAT*. Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference: Behov for ny ledelse?
- Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet Gentænkt. Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yip, J., Ernst, C. & Campell, M. (2011). *Boundary Spanning Leadership – Mission Critical Perspectives from the Executive Suite*. Center for Creative Leadership (CCL). Organizational Leadership White Paper Series: 4.
- Ørsted, C. (2013). *Livsfarlig Ledelse*. People's Press.