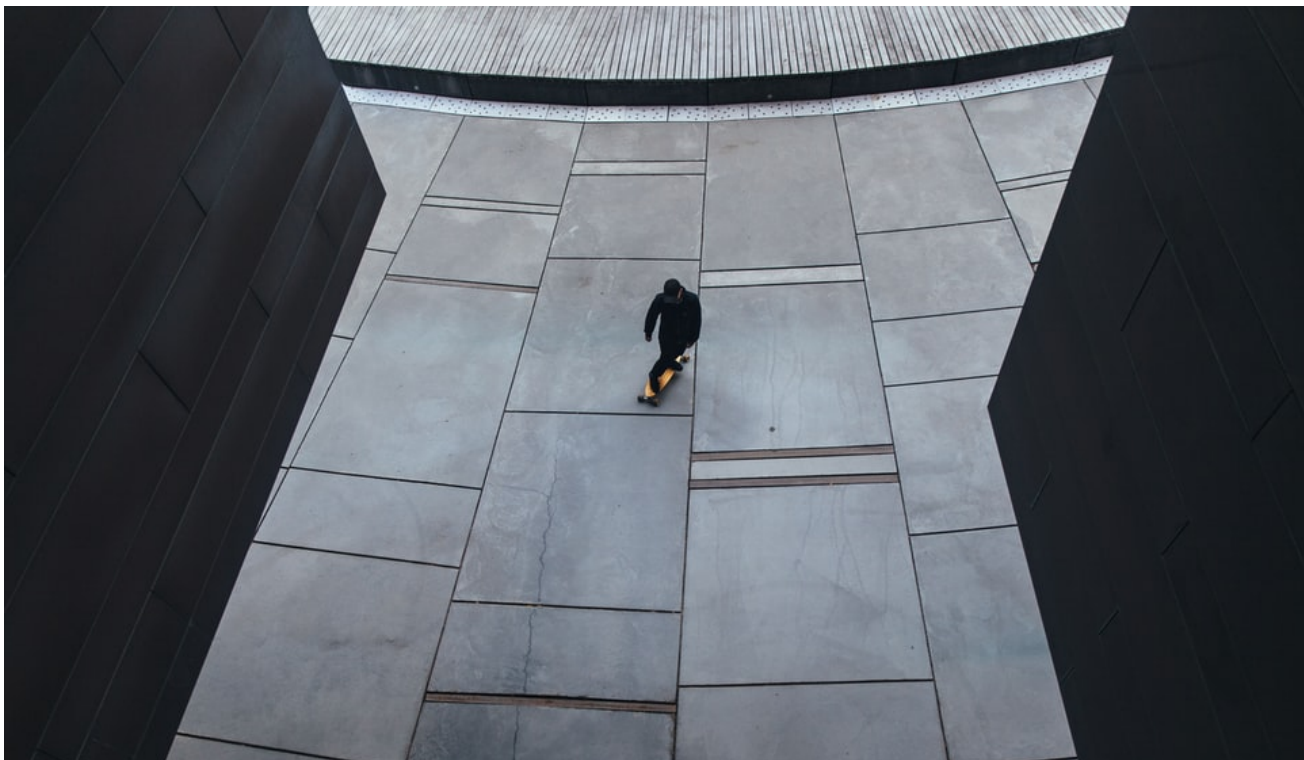


Den moderne leder er altid på tværs

Succesfuld ledelse handler i stigende grad om evnen til at bygge bro på tværs af organisatoriske, psykologiske, faglige og kulturelle grænser



Men hvordan praktiserer man dette – vel at mærke uden at de stærke fagligheder sættes over styr? I artiklen her præsenterer vi et forskningsbaseret og praksisrettet bud på, hvordan barrierer for samarbejde og innovation nedbrydes. Gennem en case viser vi, hvordan fælles retning, koordination af opgaver, hyppig kommunikation og høj tillid er nøglebegreber i ledelse af grænsekrydsende samarbejde. Og endelig beskriver vi fire konkrete indsatsområder, som vores forskningsresultater viser er afgørende for succesfuld ledelse og samarbejde på tværs af organisationen.*

**Artiklen bygger på forskning fra et ErhvervsPhD projekt udarbejdet mellem UKON og Ålborg Universitet.*

Ledelse er ikke længere en solodisciplin, der kun udøves oppefra og ned. Og sikker drift i velfungerende "siloer" er ikke recepten, der får en moderne organisation til at lykkes. Nogle af de største ledelsesudfordringer i virksomheder i dag kommer af, at ledere har et for snævert fokus på deres funktionelle ansvar. De siger "det er ikke mit bord" om ledelsesudfordringer i andre dele af virksomheden. Og de suboptimerer – bevidst eller ubevidst – ved at maksimere driften i deres egen enhed uden at skele til, om det også understøtter det samlede produkt til kunden eller servicen til borgeren.

En ny måde at lede på

Problemet er, at organisationens strategiske mål på den måde risikerer at lande mellem to stole. Og selvom der eksisterer en vis bevidsthed om, at det også er en vigtig ledelsesopgave at bidrage til at samarbejde på tværs og binde parallelt placerede enheder sammen, er der flere naturlige forklaringer på, at det alligevel sjældent sker. Ledere har generelt travlt til at skele til siden. De vil helst ikke beskyldes for at blande sig eller gå på strandhugst. Og de går nødtigt ind på et område, de ikke er fortrolige med. Medarbejderne er måske heller ikke meget for at sejle i ukendt farvand, og lederne vil

gerne undgå at forstyrre det mentale billede af, hvad opgaven er. Endelig er det ikke sikkert, at ledere eller medarbejdere bliver belønnet for det – måske endda tværtimod.

Vores forskning peger entydigt på, at det er tid til at lægge disse mønstre bag sig og lede på en ny måde. I stedet for at lægge al ledelsesvægt på en enkelt individuel leder og dennes evner, mener vi, at det er vigtigt at undersøge, hvordan hele virksomheden er involveret i at skabe ledelse: F.eks. udveksling mellem medarbejdere og deres ledere, interaktionen iblandt lederkollegaer eller teammedlemmer, teams og brugen af eksisterende organisatoriske strukturer og processer. Alle disse aspekter af en organisation kan påvirke, hvorvidt der produceres ledelse eller ej. Misforstå os ikke; vi afskriver ikke betydningen af individuel ledelse og videreudvikling af talent og ledelseskompetencer. Vi foreslår derimod, at sådan en øvelse er nødvendig, men ikke tilstrækkelig i forbedringen af ledelse på tværs af organisatoriske enheder.

Den accelererende forandrings- og innovationsdagsorden kalder på det, vi i denne artikel benævner "grænsekrydsende ledelse", hvor ledere engagerer sig selv og resten af organisationen i helhedsorienteret tværgående samarbejde og koordinering. Grænsekrydsende ledelse skal forstås som en leders evne til at se ud over sit eget ansvarsområde og skabe resultater for virksomheden med kunden i centrum. Det kræver et kontinuerligt fælles engagement i prioritering af fokusområder, faglighed og kvalitet – med det højere mål for øje.

Ledelse på tværs af salg og produktion

Enhver produktionsvirksomhed kender til udfordringerne, og til tider de markante clash, mellem salg og produktion. Som eksempel kan vi tage en sælger, der kommer hjem med en stor ordre. Der er arbejdet længe og ihærdigt på at lande aftalen, og produkter, ydelser, leveringstid og betingelser er endelig forhandlet på plads. Ordren lægges ind i virksomhedens systemer, men efter kort tid meddeler produktionen, at leveringstiden må korrigeres i forhold til kontrakten. De to positioner står nu skarpt over for hinanden. "Det er en vigtig kunde... ordren har været svær at lande... det kan skade vores omsætning", siger salgsafdelingen. Produktionen svarer 'vi har ikke disponeret materialer... ordren er ikke standard... manglende produktionskapacitet' etc.

Fra hver deres position har de ret, men samlet set har ingen af dem ret. Ingen virksomhed i et konkurrerende marked kan nemlig overleve med kun det ene eller det andet fokus. Dette er endda kun set fra to positioner. I realiteten er udfordringerne ofte mangesidige med f.eks. udvikling og produktmodning, vedligehold af produktportfølje samt konkurrencedygtighed. Og prøv så at skalere op til en stor produktportfølje et globalt marked, flere kundesegmenter samt flere salgskanaler. Så har vi et billede af virkeligheden for mange produktionsvirksomheder i et hårdt, konkurrencepræget marked.

Grundfos – et godt eksempel

Ledelse af tværgående processer handler blandt andet om at håndtere den nævnte type af konflikter, modstridende interesser, dem og os-dynamik samt forskellig opfattelse af mål. Særligt hvordan man ved at samarbejde på tværs kan skabe værdi for kunden, og hvordan den naturlige silodannelse kan imødegås og endda udnyttes konstruktivt med blik på fælles værdiskabelse. Et godt eksempel på, hvordan det kan fungere i den virkelige verden, er den globale produktionsvirksomhed Grundfos.

For to år siden tog Grundfos fat i udfordringen ved at engagere organisationen på tværs af hele værdikæden samt på tværs af ledelseslag – helt til koncernledelsen. Processen og kulturen, som Grundfos har introduceret, er kendt som "SIOP" – Sales, Inventory and Operations Planning. COO for Grundfos, Stephane Simonetta, uddyber, hvorfor de valgte at prioritere dette:

"Vi skal udnytte Grundfos' globale position til vores konkurrencemæssige fordel. Men at være global øger kompleksiteten, og kun hvis vi forstår at lede og koordinere vores tværgående beslutninger klogt, vil vi kunne handle agilt i forhold til markedernes efterspørgsel ved hele tiden at se fremad. SIOP er netop en proces til dette, som skal skabe fordele for vores kunder og øge vores konkurrencedygtighed".

Figuren illustrerer SIOP-processen som en månedlig cyklus, der definerer faglighed og ansvarsområder, samarbejdsrum samt eskaleringsproces.

Ikke nogen simpel løsning

Processen understreger de funktionelle ansvar fra ansvaret hos forretningsudvikling for produktportfolien – til ansvaret hos salg for afdækning af markedsefterspørgslen – til ansvaret hos produktionen for produkttilgængeligheden. I Pre-SIOP mødes de respektive fagligheder sammen med de supply chain-ansvarlige og sammenholder portfolio, efterspørgsel samt tilgængeligheder. Her foregår de svære forhandlinger for at få det hele til at gå op i en højere enhed med både kunder og effektivitet for øje.

Beslutninger af særlig kompleks karakter eller med særlig store konsekvenser eskaleres til Executive SIOP, der involverer koncernledelsen. SIOP-processen kræver kontinuerlig fokus fra alle involverede og er ikke nogen simpel løsning på et komplekst problem. Eller som Stephane Simonetta understreger:

"SIOP er en tværorganisatorisk beslutningsproces, som kræver engagement på tværs af hele værdikæden, fra forretningsudvikling, salg og produktion samt andre supportfunktioner – støttet og drevet af topledelsen. Vi skal betragte SIOP som

måden, vi arbejder på og ikke som en ekstra parallel proces drevet af én afdeling".

Grænser er både broer og barrierer

Arbejdet med Grundfos-casen har bekræftet vores tese om, at moderne ledelse ikke er en solodisciplin, som bedrives nedad i formelle organisatoriske hierarkier. Det er i stigende grad essentielt, at ledere ikke lukker sig om et snævert defineret individuelt ledelsesrum, men derimod leder gennem samskabelse på kryds og tværs af grænser mellem faggrupper, afdelinger og formelle hierarkiske strukturer. Derfor bliver evnen til grænsekrydsende ledelse også stadig mere afgørende for organisationers resultatskabelse, konkurrenceevne og – på længere sigt – overlevelse.

Vi argumenterer for, at grænser er et grundvilkår – men også at de er evigt foranderlige i enhver form for organisering af individer og grupper i sociale systemer etableret med henblik på at opnå et bestemt mål. Med dette afsæt argumenterer vi ligeledes for, at det er mere hensigtsmæssigt at fokusere på at styrke samarbejdet i de organisatoriske grænseflader end at bevare illusionen om at nedbryde, udradere og skabe grænseløse organisationer. Det handler med andre ord om effektivt at drage nytte af forskellene – ikke om at nedbryde dem. Derfor foretrækker vi at italesætte organisatoriske grænser ikke kun som barrierer, men også som broer for resultatskabelse.

Heller ingen mirakelkur

Det handler altså ikke blot om at tænke del og helhed sammen, men om at skabe en både praktisk og strategisk helhed i enhver organisatorisk handling. I modsætning til de traditionelle dialog- og inddragelsesformer, der tit er kendetegnet ved en dem og os-tænkning, må man udvikle et højere niveau af gensidig forståelse.

Det er dog vigtigt at understrege, at grænsekrydsende ledelse ikke er nogen mirakelkur. Og det er slet ikke for de frygtsomme! Det er nemlig slet ikke let at lede uden for sin egen søjle i organisationsdiagrammet og på tværs af rammer og interessegrupper. Og det er en konstant udfordring at lede på tværs af "os og dem" til fordel for det kollektive

"vi". Det er en stadig kamp at sætte sig ud over fasttømrede kulturelle, organisatoriske, politiske, psykologiske og fag-faglige verdenssyn og gøre sig åben over for også de idéer, der kolliderer med ens eget verdensbillede. Ikke desto mindre ved vi, at det kan lade sig gøre! Men det kræver konkrete redskaber til aktiv nedbrydning af barrierer og aktiv brobygning.

Kurs, Koordinering og Commitment

Grænsekrydsende ledelse handler om evnen til at skabe fælles Kurs, Koordinering og Commitment. Kurs handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier. Koordinering handler om relationel koordinering af ressourcer og aktiviteter. Commitment handler om at skabe forpligtigelse til den kollektive succes – som er mindst lige så stærk som den til egen eller egen gruppes succes.

Vores forskningsresultater peger på fire indsatsområder, der er afgørende for succesfuld ledelse og samarbejde på tværs af organisationen:

Etablering af kurs og retning i forhold til opgaven:

At forstå at ingen på forhånd har hele billedet af, hvordan opgaven løses, men at vi sammen skal forhandle og sætte kursen.

Etablering af fælles koordinering:

At skabe rum og rammer for det systematiske samarbejde – herunder at etablere robuste forbindelser mellem arbejdsprocesser, funktioner og enheder.

Etablering af commitment:

At understøtte den gensidige afhængighed ved at styrke professionelle og tydelige relationer på tværs – som kan samarbejde og reagere hurtigt og hensigtsmæssigt i forskellige situationer.

Etablering af det organisatoriske fundament:

At sætte mål for succes og sørge for at organisationsstrukturer og belønningssystemer understøtter ledelse og samarbejde på tværs.

I det følgende vil vi komme med en række konkrete handlingsanvisninger for hver af de fire indsatsområder.

Kurs

Definer og kryds grænser. Det første skridt i retning af grænsekrydsende ledelse er ironisk nok at etablere og styrke grænserne. Som leder skal man arbejde med at skabe tryghed, respekt og psykologisk forbindelse ved at sætte gang i nysgerrige og åbne refleksioner over roller, funktioner og fælles mål. Tillid kan ikke forudsættes, men må skabes gennem konkrete handlinger og udvikles i sociale relationer. At vise tillid til hinanden skal ikke ultimativt forstås som tab af kontrol, men som en investering i samarbejdet.

Som figuren neden for viser, skal samarbejdende fagligheder både definere tydelig forskellighed [Differentiation] og finde fælles behov på tværs [Integration] for at opnå den gensidige afhængighed, der fordrer merværdiskabelsen. I Grundfos, som vi beskrev i casen, har de eksempelvis arbejdet fokuseret på at forstå de enkelte funktioners særlige fagligheder og ansvarsområder. At arbejde på tværs handler ikke om at udviske fag-fagligheden, men at se funktionernes faglighed som et bidrag til helheden. Eller sagt på en anden måde; for at arbejde på tværs af vores faglige funktioner, skal vi være stærke i vores monofaglighed.

Koordinering

Skab en ny infrastruktur og nye måder at mødes på, på tværs af mennesker, afdelinger og organisationer. Konflikter skal håndteres konstruktivt ved ikke at fortabe sig ikke i isolerede løsninger, men ved at koordinere grupper og individers indsatser, så de bidrager til organisationens samlede værdikæde.

Ledere skal forholde sig til magtens konsekvenser og formå at balancere mellem den hårde og bløde magt. Det nytter ikke at bekende sig til en af magtformerne. Man skal derimod i højere grad integrere den hårde, strukturelle magt med den bløde, mere personlige magt i sin ledelsespraksis og kontinuerligt reflektere over egen ledelsesadfærd, over magten og over de handlinger, der

påvirker medarbejderne. Desuden er videndeling afgørende. Idealet er at skabe et fælles tredje sprog på tværs af de respektive faglige sprogkoder – dvs. en sum af fælles, delt viden, der understøtter den gensidige tillid og respekt og smidiggør det tværfaglige samarbejde.

Commitment

Fokuser på kommunikation. Understøt de nye relationer med hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation. Et konstruktivt tværgående samarbejde er især kendetegnet af hyppig og i høj grad mundtlig kommunikation.

Tænk på helheden. Overdreven selvtilfredshed og selvtilstrækkelighed i lukkede grupper skal udfordres. Derfor er en del af ledelsesopgaven at bringe den ydre verden i spil og gøre opmærksom på den gensidige afhængighed af livet uden for siloerne. Desuden er det afgørende, at ledelsen faciliterer en bevægelse mod ikke bare et homogent "os", men snarere mod et "vi og os" – dvs. både det afdelings-specifikke "vi" og det organisatorisk overordnede "os".

Byg det organisatoriske fundament

Sæt mål for succes. Bryd arbejdet ned i mindre bidder, hvor der på udvalgte strategiske områder sættes mål for succes og øves i at samarbejde på tværs. Undgå den fælde, en del ledere går i, nemlig at forelske sig i forestillingen om samarbejde og synergi – men glemme at tage stilling til det konkrete mål for succes.

Formaliser processer og strukturer. Sørg for at organisationsstrukturerne understøtter ledelse og samarbejde på tværs. Grænsekrydsende ledelse fordrer stærk intern koordinering, optimal brug af ressourcerne og tydelig fordeling af ansvar og roller. Ellers er der stor risiko for, at folk gør som de

plejer. Beløn og honorer samarbejder på tværs. I en travl og hektisk hverdag prioriterer de fleste naturligvis det, de belønnes for. Derfor må ledere, der ønsker samarbejde på tværs, arbejde med belønningssystemer, der understøtter grænsekrydsende samarbejde – og ikke kun individuelle præstationer.

Drop snitflader og skab samarbejdsrum

I vores forskning kan vi se, at metaforen "snitflader" kan skabe billeder af adskillelse og kontraproduktiv tænkning i "os og dem". Når samarbejdet adskilles med et rent snit, opstår mellemrummet, hvor noget bliver tabt; måske den fælles opgave, tilliden eller meningen med samarbejdet. Derfor vil vi foreslå ledere at tage afsæt i metaforen "samarbejdsrum", som lægger op til en fællesmængde af handlinger, viden, kommunikation, tillid og identitet.

Kun når en samlet virksomhed helt fra toppen vælger at prioritere disse samarbejdsrum samt betingelserne for disse, kan alle engagere sig fuldt ud. Indsatsen er konstant og skal blive en måde hvorpå organisationen er forankret i både funktioner og faglighed samt i grænserne mellem disse for at bygge bro mellem fagligheder med værdiskabelsen for øje.

Mennesker, som formår at fremme samskabelse på kryds og tværs af formelle grænser mellem faggrupper og afdelinger, er i dag hjørnestene i det organisatoriske flow og arbejdet med at levere organisatoriske resultater. De kan kommunikere, så der skabes forståelse for "de andre" i organisationen – og de kan koordinere, så alle arbejder sammen for den helhedsorienterede leverance. Den moderne leder er, lidt populært sagt, altid på tværs!

Ovenstående artikel var bragt i Dagbladet Børsen den 8 maj 2017.

Kilder brugt til ovenstående indlæg:

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.

Ernst, C., Chabot-Mason, D., Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2018). Grænsekrydsende ledelse – nedbryd siloer, og byg bro til tværgående samarbejde og innovation. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Trillingsgaard, A. (2015). Ledelsesteamet gentænkt. Dansk psykologisk forlag.

Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2016). Grænsekrydsende ledelse. I: S. Frimann & H. Dauer Keller. (red.). *Dilemmaer i ledelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership*. McGraw-Hill.

Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2014). (red.). *Magt i organisationer*. *Moderne arbejdsliv* Vol. 3. Bind 1. Aarhus: Klim.

Fogsgaard, M. Lindekilde, R. & Elmholdt, C. (2017). Power in virtual teams. I: D. Kolbæk (red.). *Online Collaboration and Communication in Contemporary Organizations*. IGI Global.

Om UKON

UKON er det største organisationspsykologiske og forskningsbaserede konsulenthus i Danmark. Vi arbejder med organisations- og ledelsesudvikling i både offentlige og private virksomheder – i øjenhøjde med både topledelse, mellemledere og specialister.

Besøg UKON på www.ukon.dk

