

BØRSEN. LEDELSE

Ledelse på tværs kræver KPI'er på tværs



Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION

Af Morten Fogsgaard, Helle Egdal, Thomas Rosenkilde Anderson og Jette Lindhard

14. sep. 2018 Kl. 10:56

Ledere, der formår at krydse grænser og arbejde på tværs af vanlige organisationsstrukturer, kan skabe ekstraordinære forandringer og resultater – både for organisationen og for det større fællesskab. I Grundfos arbejder man på at bygge en stærk serviceforretning, hvor virksomheden på tværs af strukturer og kulturer skaber forretningsudvikling og innovation. Det tværgående samarbejde, som virksomheden har succes med, ligger fint i tråde med den nyeste ledelsesforskning om behovet for grænsekrydsende ledelse – og for få, men fælles KPI'er.*

Den rivende teknologiske udvikling har de seneste par årtier givet virksomheder og

organisationer helt nye muligheder for at handle og lave forretning på tværs af organisatoriske skel og grænser. Men teknologien får ikke de relationelle barrierer mellem mennesker til at forsvinde, og når vi interviewer virksomheder og organisationer om deres måde at organisere sig og arbejde på, hører vi ofte, at "hierarkierne her hos os i de store organisationer er stadig stive og bureaukratiske". Eller som en leder med befriende åbenhjertighed formulerer det: "overordnede ledere vil gøre meget for at bevare deres grænser".

Kravene om innovation og nye genveje til idéer kalder på forandringer. Alligevel lever hierarkierne altså på mange måder i bedste velgående. Grupper adskilles og adskiller sig via titler, magtbeføjelser og privilegier; ofte med det resultat at beslutningsprocesserne bliver lange, komplekse og ufleksible. Og også succesrige virksomheder kæmper hver dag med interne samarbejdsproblemer, kultursammenstød og (generations)konflikter. Uanset ambitionerne om at lede på tværs er det et faktum, at mange ledere stadig bruger en stor del af deres tid og energi på at løse "grænsestridigheder", alt imens organisationen taber flyvehøjde i forhold til innovation, performance og konkurrenceevne.

Derfor er det essentielt, at ledere evner at lede på kryds og tværs af grænser, mellem faggrupper, afdelinger og formelle hierarkiske strukturer.

Grænsekrydsende ledelse

Grænsekrydsende ledelse tilstræber at skabe fælles kurs, koordinering og commitment på tværs af de formelle, og måske ikke mindst uformelle, rammer for magt og autoritet**. I grænsekrydsende ledelse skiftes hierarki ud med partnerskab og en lederfokuseret kultur ud med en kultur, hvor lederskab (delvist) er et fælles ansvar. Ledelsesmæssigt befinder vi os overordnet set stadig i et vadedsted mellem traditionel "kontrol" og forsøg med grænsekrydsende ledelse, men heldigvis vinder de grænsekrydsende ledere stadigt mere land.

Grænsekrydsende ledere er mindre optagede af traditionel magt og status; i stedet jagter de idéer og færdigheder i hele organisationen, og deres ledelsespraksis er ikke tøjret til overbevisningen om, at autoritet er noget, der flyder fra top til bund. I stedet bemyndiger de talentfulde mennesker til at samarbejde og markere sig på alle niveauer. Det betyder, at der kan træffes hurtigere og bedre beslutninger, af mere engagerede mennesker, på alle niveauer i organisationsdiagrammet.

Forretningsudvikling på tværs

Et af de mest imponerende og stærkt succesrige forsøg med grænsekrydsende ledelse er, efter vores mening, det ambitiøse forandringsprojekt i danske Grundfos, som er en af verdens førende virksomheder inden for pumpe-løsninger og trendsætter inden for vandteknologi. Det ligger i Grundfos' DNA, at hver generation skal efterlade verden som et bedre sted. Derfor er virksomhedens målsætning stærkt knyttet til FN's bæredygtighedsmål, især nr. 6 om rent vand og nr. 13 om klimaforandringer. Med andre ord; hvordan skaffer man flest mennesker rent vand med så lille energiforbrug og CO₂-udledning som muligt.

Markedspotentialet i at koble energi- og klimaløsninger med nye forretningsmodeller er enormt og skal bidrage til Grundfos' forretningsgrundlag de næste generationer. Derfor er service en af de strategiske kampe, Grundfos skal vinde, og derfor besluttede Grundfos ledelse og bestyrelse i slutningen af 2016 at etablere en ny global performance unit – Service – under ledelse af et nyetableret globalt ledelsesteam. Teamet fik ansvar for samtlige serviceansatte i salgsselskaberne i mere end 50 lande, og allerede 1. oktober 2017 blev der sat strøm til den nye organisation, hvor ledere på lokalt, regionalt og globalt niveau bare tre måneder efter også fik eget P&L-ansvar.

Fundamentet for succes ligger i kombinationen: stort identificeret markedspotentiale, mandatet til skabe den nødvendige forandring – og en topledelse, der evner at både eksekvere og understøtte processen. Som for rigtig mange ledere betød, at de skulle ændre deres hidtidige lederrolle og opfylde kravene om at erhverve sig nye kompetencer og besidde evner at samarbejde på tværs. Både internt i Service, i forhold til tidligere kolleger i Salg, og med eksterne servicepartnere og kunder.

Topledelsen sætter kursen

Målet er, at Service, med eget produktudviklingsteam og den samlede vidensbase, skal levere nye ydelser med en koordineret, prioriteret og standardiseret tilgang – og høste synergier på tværs. Arbejdet med transformationen er stærkt forankret i Grundfos' topledelse. Topledelse og bestyrelse er enige om ambitioner og mål, og mindst lige så vigtigt: villige til at investere penge og ledelseskrafter i at nå målet og indfri ambitionerne.

I toppen af Grundfos var man fra starten overbeviste om, at et kraftfuldt ryk kræver et stærkt team og benhård eksekvering, og derfor valgte virksomheden at implementere hurtigt, fokuseret og prioriteret. I løbet af fem meget travle måneder og 24 workshop, fordelt på hele jordkloden, kom man i gang; med bevidsthed om, at vi ruller nu, selv om der ikke er styr på alle detaljer. Det må komme senere.

Den indstilling var et stort brud med Grundfos' hidtidige kultur, hvor normal praksis er 110 procent styr på alle detaljer, inden vi sætter strøm til pumpen. Men viljen til hastighed var her baseret på en klar erkendelse af, at det ville tage flere år at sætte den nødvendige forandring i sving, hvis man skulle have fuldkommen styr på alle detaljer – og det var der ikke tid til nu.

En væsentlig nøgle til succes var turnéen med 24 globale workshops, hvor ledelser på tværs af Salg, Service, HR og Finans mødtes og samarbejdede om at definere den nye organisation og indgå aftaler om den lokale håndtering af forandringen.

Desuden blev kommunikation og vidensdeling om mål og projekter højt prioriteret overalt i organisationen. Top 80-ledere i Service arbejdede med særligt fokus på ledelse på tværs og metoder, der understøtter udvikling af nye tværorganisatoriske samarbejdsrelationer.

Virksomheden har udbudt kurser i finansielle forhold og i "Selling Service", lederudviklingen er sat i nyt system, og ledere i Grundfos kan nu også hente inspiration til ledelse og tværgående samarbejde i flere "navigationguides", som giver vejledning om de grundlæggende mål og strategier.

Fra silo til helhed og fælles mål

I dag, knap et år, efter at Grundfos konsekvent og effektivt satte fart på forandringerne, kan succesen både måles og mærkes. Omsætningen er over budget, tilfredsheden blandt både medarbejdere og kunder er steget, og personaleomsætningen er lav.

Har der slet ikke været "bøvl" undervejs? Jo, naturligvis. Og formålet med struktur- og ikke mindst kulturforandringerne skal fortsat kommunikeres og uddybes over for både medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere. Men målene for serviceforretningen er nået, og Grundfos er derfor et godt eksempel på, at samarbejde på tværs kan skabe øget effektivitet og commitment til helheden – og modvirke suboptimering og silotænkning.

I vores ledelsesforskning definerer vi netop grænsekrydsende ledelse som "evnen til at skabe 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, og Commitment handler om at skabe en forpligtigelse til den kollektive succes – som er mindst lige så stærk som den til egen eller egen gruppes succes.

Grænsekrydsende ledelse bryder altså med 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. I grænsekrydsende ledelse byttes det skarpt opdelte "dem og os" ud med et mere flydende "vi og os". Man forpligter sig sammen på fælles mål og sikrer en fælles forståelse af det, der er vigtigt. Det betyder også, at vanskelige prioriteringer og konkurrerende interesser løbende må håndteres konstruktivt – alt sammen noget, som Grundfos på forbilledlig vist har demonstreret er muligt.

Indbyrdes afhængige mål og KPI'er

Grundfos' forandringsproces tager udgangspunkt i erkendelsen af, at de aktuelle forretningsmæssige udfordringer kun kan mødes succesfuldt, hvis man samarbejder på tværs. Men alt for ofte arbejder grupper i en organisation selvstændigt, eller endnu værre: imod hinanden. Og med forskellige mål og KPI'er.

Det er problematisk, for som Thomas Rosenkilde Anderson, Group Vice President i Grundfos, formulerer det, så er det "i store virksomheder aldrig svært at få en lang liste over KPI'er, som hver eneste afdeling mener, er de vigtigste i hele verden. Man kan nemt, når man laver en separat service business unit havne i dilemmaer, f.eks. i forbindelse med en servicereparation: er det bedst for mig i service og min bonusordning at reparere dette produkt, eller skal jeg anbefale at skrotte produktet og købe et nyt produkt, selv om det er mindre godt for service end en omfattende reparation? Her skal vi selvfølgelig altid sætte

os i kundens sted. Derfor har vi lagt KPI'erne ind i vores bonusstrukturer, så alle linjeledere i Salg & Service bliver målt på såvel produkt- som servicesalg."

Fælles KPI'er er kronen på værket

De fælles mål kitter altså enhederne sammen, og måske er den mest afgørende faktor for veludført ledelse på tværs netop evnen til at forpligtige parterne i samarbejdet gensidigt, herunder at sætte kriterierne for succes ind i en større sammenhæng.

Topledelsen skal ville forandringerne og det lange seje træk, hvor man arbejder med at sikre kurs, koordinering (på godt Grundfos-jysk: alignment) og commitment. Nye KPI'er er ikke nogen garanti for succes. Det er det lange seje træk, samarbejdet, viljen og evnerne til at arbejde grænsekrydsende, der i sidste ende skal sikre succes, med fælles KPI'er som "kronen på værket".

I Grundfos opsøger og driver man udviklingen af samarbejdet med andre forretningsenheder i erkendelse af, at man ikke kan få succes på egen hånd. Succesen for Service er fuldkommen afhængig af kerneprocesser inden for f.eks. produktudvikling, business excellence, go-to-market modeller og marketing. Og man er nødt til at kommunikere og samarbejde på tværs for at opnå koncernens samlede mål. Eller som det udtrykkes i Grundfos: "Formuleringen af fælles mål og incentives mellem de øverste ledelseslag kitter de organisatoriske enheder sammen og bidrager til at undgå silotænkning. Lederne er begyndt at have delte KPI'er."

Derfor handler det om at være skarp på ikke bare det strukturelle, det kulturelle og det relationelle, når man arbejder med grænsekrydsende ledelse – men også i høj grad på sine få, men fælles KPI'er.

Fælles kurs, fælles mål og fælles sprog

Lederens rolle i sammenfletning

Når gruppeforskellene inden for en organisation udtrækkes og integreres, anvender man den praksis, vi kalder sammenfletning. Sammenfletning fordrer, at man vedholdende udtrækker og sammenfletter forskelle og eliminerer gruppebarrierer ved at udnytte forskelle, sammenkæde grupperes ekspertiser, og udformer indbyrdes afhængige mål. Man fletter grænser sammen og fremmer den gensidige afhængighed mellem grupperne. Der vil uvægerligt opstå konflikter, når divergerende værdier og modstridende overbevisninger kommer i nærkontakt, og her er opgaven at mægle imellem og forsone divergerende synspunkter på en konstruktiv måde.

Først og fremmest skal der formuleres en fælles kurs, som hele organisationen har kendskab til og forstår. Alle skal kende retning og fælles opgave, og det er kendetegnende for succesfuld tværgående ledelse, at der arbejdes tydeligt med fælles mål, og at disse prioriteres mindst lige så højt som individuelle mål og interesser. Man bevæger sig derved fra en "dem og os" til et samlet "os".

Helt konkret skal lederne bidrage til en åben og nysgerrig refleksion over de forskellige roller og funktioners bidrag til fælles mål og fremme videndeling og perspektivbevidsthed. Tryghed, tillid og respekt er nøgleord her, og sandsynligvis skal man som leder løbende håndtere konkurrerende interesser mellem personer, afdelinger og organisationer, der nu skal samarbejde.

Gode spørgsmål til afklaring er her:

- Udnytter vi forskellighederne mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt?
- Formår vi at skabe synergi mellem dem?
- Taler vi om (og handler vi ud fra) grænser?
- Hvilke barrierer eller broer er her for det tværgående samarbejde?
- Hvordan taler vi om vores tværgående samarbejder? Om "dem-os" eller "vi-os"?

Kommunikation, ansvar og kompetencer

For at lykkes med strategien, bør der tages stilling til, om de nuværende organisationsstrukturer og koordinationssystemer understøtter det strategiske fokus. Målet er at skabe en stærk intern koordinering, der sikrer optimal ressourceudnyttelse og understøtter strategien ved at tydeliggøre ansvar, roller og samarbejdsflader.

Gode spørgsmål til afklaring er her:

- Hvem skal f.eks. kunne træffe beslutning om hvad?
- Understøtter vores organisering det ønskede tværgående samarbejde, eller bør den nytænkes?
- Er der behov for at formalisere tværgående processer?
- Hvilket informationsflow har vi brug for?
- Har vi brug for nye og anderledes mødefora for at få etableret nye broer på tværs af samarbejdsflader?
- Hvad gør vi, når ting ikke fungerer; peger vi fingre, placerer skyld og vasker hænder? Eller indgår vi i en problem- og løsningsfokuseret dialog?

* Artiklen kan med fordel læses i tråd med "Den moderne leder er altid på tværs" fra Børsen ledelse (december 2017).

https://ledelse.borsen.dk/artikel/1/354968/den_moderne_leder_er_altid_paa_tvaers.html

** 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.

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. (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.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Fogsgaard

Chefkonsulent og partner
UKON

Morten Fogsgaard er cand. psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer. Endvidere underviser Morten på masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi

(LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School. Morten Fogsgaard har udgivet en lang række artikler og senest været med til at lave bogen Magt i organisationer, udgivet ved forlaget KLIM. Morten samarbejder aktuelt med Chris Ernst fra Bill and Melinda Gates Foundation omkring forskning i ledelse af tværgående samarbejde. Til foråret udgiver de bogen "Grænsekrydsende ledelse – nedbryd siloer, og byg bro til tværgående samarbejde og innovation".

Jette Lindhard

Partner og adm. direktør
UKON A/S

Hun er cand. merc. i ledelse, organisation og strategi og har efteruddannet sig som leder og konsulent i Danmark, USA, Belgien og Schweiz. Jettes specialer er ledelsesrådgivning og sparring, strategiske forandringsprocesser, ledelses- og organisationsudvikling samt udvikling af ledelsesteams.

Thomas Rosenkilde Anderson

Group VP
Grundfos Service & Solutions.

Thomas har mere end 20 års erfaring i at arbejde med de mange dynamikker i internationale matrix organisationer. Dels fra Telecom sektoren og siden 2016 i Grundfos. Han har erfaring med at bygge internationale teams op, inden for salg og service, udvikle en global service portefølje, lede store service organisationer på tværs af mange geografier samt være en del af transformations projekter som for eksempel outsourcing, M&A inkl. integration samt bygge

service op fra et lille
forretningsområde.

Helle Egdal

HR Director og HR Business
Partner
Grundfos Service & Solutions.

Helle har +25 års erfaring fra
HR, ledelses- og
konsulentroller. Jeg har
erfaring med udvikling af
ledere, teams og
organisationer fra såvel i
industrien, den regionale
sektor som
konsulentvirksomhed. Hun er
drevet af at udvikle
mennesker, organisationer og
forretningsprocesser, som
bidrager til at Grundfos
leverer fremtidens
bæredygtige
vandteknologiske løsninger
med fokus på forbedring af
livskvalitet og omsorg for
vores planet.
