

Grænsekrydsende ledelse

“Grænsekrydsende ledelse – et vigtigt og lidt overset aspekt ved ledelse.
Ledelse fra noget vi er, til noget vi skaber..”

Henrik Holt Larsen

Professor Emeritus i Human Resource Management, CBS

Artiklen er oprindeligt publiceret af NOCA, 2017

I de fleste virksomheder lider vi under en historisk gældsbyrde, nemlig opfattelsen af, at ledelse er en vertikal, hierarkisk proces, som især foregår nedad – det vil sige, vi leder de medarbejdere, vi har i vort brød. Dette suppleres i stigende grad af, at man også kan (og i stigende grad skal) lede opad, det vil sige synkronisere ledelse af sin egen enhed (= lede nedad) med virksomhedens overordnede vision og mål (= lede opad). Derudover har vi været alt for lidt bevidste om, at horisontal ledelse, hvor man bidrager til at sammenbinde parallelt placerede enheder, også er en vigtig ledelsesopgave.

Når vi ikke har været bevidste om ledelse på tværs, har det flere “naturlige forklaringer”: ledere har for travlt til at skele til siden, de vil nødtigt beskyldes for at blande sig eller gå på strandhugst, de vil nødtigt ind på et område, de ikke er fortrolige med, medarbejderne vil måske heller ikke sejle i ukendt farvand, lederne vil nødtigt have forstyrret deres mentale billede af, hvad deres opgave er, og de bliver måske hellere ikke belønnet for det – snarere tværtimod.

Så kort sagt: Leder, bliv ved din læst!

Dette står imidlertid i kontrast til, at nogle af de største ledelsesudfordringer i private og offentlige virksomheder netop skyldes, at ledere har skyklapper på og siger “det er ikke mit bord” om ledelsesudfordringer i andre dele af virksomheden og – bevidst eller ubevidst – suboptimerer ved at maksimere driften i egen enhed uden at skele til, om dette også er godt og understøttende for helheden.

Det viser sig også ofte, at når der sker ledelsessvigt, skyldes det ofte manglende eller dårlig kommunikation eller samarbejde mellem enheder på tværs i en virksomhed. Man ved ikke, hvad hinanden gør, man modarbejder måske ligefrem hinanden, og man har et navlepillerperspektiv på opgaverne, snarere end at sætte sig i modtagerens (dvs. brugerens/kundens/borgerens) sted. Havde man gjort dét, ville man hurtigt opdage, at modtageren ønsker sig en “totalydelse”, altså en helhedsorienteret leverance, fremfor selv at skulle stykke delleverancer sammen som en LEGO-figur.

Der er masser af eksempler på denne problemstilling. Lad os blot nævne et par stykker for at trække problemstillingen op. Hvis man i Kastrup Lufthavn skal vente 32 minutter på sin bagage, bliver man frustreret og løsningen herpå er ikke, at give passageren en længere redegørelse for samspillet mellem organisationen Københavns Lufthavne A/S, de enkelte luftfartsselskaber og de forskellige handlingsagenter.

Det samme billede gør sig gældende hvis ens naturgasfyrrør strejker en kold vinterdag. Så ønsker man heller ikke at blive kastet rundt mellem VVS-installatøren, grossisten, den danske importør, den tyske producent af gaskedler eller for den sags skyld leverandøren af naturgassen.

Hvis man er patient med et kompliceret sygdomsbillede, kan det ikke være rigtigt, at man skal have en Master-grad i Health Management for at kunne navigere mellem sin praktiserende læge, speciallægerne, diverse sygehusafdelinger eller sygehuse, privatklinikker, kommunen osv. Eksemplerne viser, at god kvalitet kræver samarbejde på tværs, helhedstænkning og forståelse for ens eget bidrag til totalleverancen. Men – og dette er totempælen i artiklen – det indebærer, at man i sit daglige arbejde og udøvelse af ledelse har evne og lyst til at krydse grænser mellem afdelinger, organisationer, faggrupper og endda sektorer. Og det er hér, at kæden hopper af: ledere skal lære at krydse grænser, hvilket er både svært og uvant. Grænsekrydsende ledelse er en effektiv og nødvendig ledelsesmetode, men den rummer også en række iboende udfordringer og kan derfor være svær at implementere.

Konsulentfirmaet UKON, der især arbejder med grænsekrydsende ledelse i offentlige organisationer, fastslår, at "øget specialisering og arbejdsdeling i den offentlige opgaveløsning må modsvares af øget fokus på etablering af gode betingelser for grænsekrydsende samarbejde og innovation – ellers går det galt!"

Formålet hermed er effektiv ressourceudnyttelse, kvalitetssikring gennem tværgående videndeling og samarbejde samt frigørelse af kreativitet og innovationskraft. Dette er ikke mindst udfordrende i en offentlig organisation, fordi opgaverne her typisk er komplekse, løsningerne forbundet med usikkerhed, problemløsninger inden for ét område kan skabe problemer andre steder, der er mange interessenter involveret, hvilket i sig selv øger konfliktpotentialer, og der kaldes på innovative, nye samarbejdsformer, fremfor blot at gøre "mere af det samme".

Hvorfor er grænser vigtige – og hvori består de?

Grænser er et dialektisk fænomen. Begrebet kan anskues både ud fra, hvad der adskiller og forbinder to parter/enheder. Der kan både være tale om territoriale stridigheder og gensidig afhængighed – og en blanding heraf. Grænser kan være en barriere, men kan også være den bro, der forener to parter.

En operationel definition af begrebet grænse i organisatorisk sammenhæng kan siges at være, at der er et minimum af forskelle i centrale karakteristika ved to enheder. Disse kvalitative forskelle kan eksempelvis være forskelle i social identitet, fagprofessionelt tilhørsforhold eller strukturelle træk. Krydses grænsen, befinder man sig i nyt land, hvilket både kan opleves som spændende eller utrygt/ubehageligt.

Et par konkrete eksempler: I en industrivirksomhed kan der typisk være en grænse mellem produktion og salg, men jo mere man lægger vægt på, at man er sat i verden for at tilfredsstille nogle kundegrupper, jo vigtigere er det, at produktion og salg harmonerer. På samme måde kræves der i en folkeskole samarbejde, solidaritet og gensidig forståelse mellem lærer og pædagoger, og i sygehusvæsenet – hvor flere regioner har som vision at sætte patienten i centrum – kræves der et tæt samarbejde mellem både faggrupper og afdelinger.

At dette er lettere sagt end gjort, fremgår af dette citat:

“Hvis vi skulle genopfinde den offentlige sektor, ville vi gøre os umage for ikke at indføre alle de grænser, som besværliggør samarbejde og som gør, at mennesker skal henvende sig mange steder for at få forskellige typer af hjælp, med risiko for en dårligere og mindre sammenhængende behandling. Vi ville sørge for at tænke nyt og anderledes på borgernes præmisser. Hver dag støder vi på barrierer som øget specialisering, modsatrettede incitamentsstrukturer og konfliktende lovgivning. En af metoderne til at overvinde disse barrierer er at begynde at arbejde og innovere på tværs af organisationer, faglige enheder og lovgivningen.” (Jørgensen et al., 2016, p. 11).

Her beskrives grænser typisk som barrierer – indtil man lærer at arbejde henover grænser med en mere helhedsbetonet og typisk tværfaglig problemanalyse og efterfølgende problemløsning. Grænser kan være noget, man bekæmper eller nedbryder – eller tværtimod bevarer/forsvarer (eller i hvert fald opgiver at nedbryde), men til gengæld lærer at arbejde henover. For at tage et eksempel: Hvis en psykolog, der er medlem af et kommunalt team af psykologer, begynder at arbejde tæt sammen med lærere og socialrådgivere, er det så en svækkelse af professionalismen (fordi man arbejder sammen med ikke-psykologer), eller er det tværtimod en styrkelse af professionalismen, fordi man sammenstykker en tværfaglig kompetence, der potentielt skaber en bedre problemløsning for borgeren?

Vi kan ikke – og skal ikke – undgå grænser, og der vil altid være potentielle konflikter i dem. Udfordringen er at finde måder, hvorpå broer kan bygges – uden at der pr. definition skal være et tæt samarbejde mellem de to enheder. Tænk blot på talemåden, når en person vil markere, at der er noget, som vedkommende ikke vil være med til: “Dér sætter jeg grænsen”.

Forskellige typer af grænser

UKON definerer fem typer af grænser og dermed fem former for grænsekrydsende ledelse (jf. figur 1):

Figur 1:



Fælles for disse fem typer af grænser er, at de tværgående processer typisk falder i tre kategorier:

1. Strategiske indsatsområder: Langsigtede, innovative strategiske indsatser der kører på tværs af områder.
2. Ad hoc: Opgaver der opstår og skal håndteres akut, men som ikke passer ind i systemet.
3. Drift: Etablering og optimering af horisontale værdikæder i driftsorganisationen. Eksempelvis overgangen fra barn til voksen, skole-SFO-hjem.

Grænser, ledelse og magt

Det er uhyre vigtigt at diskutere ledelse, når der findes grænser:

”Ledere har ikke blot et internt og vertikalt ansvar for deres egen organisation. De har også et horisontalt ansvar over for større og fælles dagsordener” (Jørgensen et al., 2016, p. 15). I kølvandet herpå sondrer Jørgensen m.fl. mellem pyramideledelse (= ledelse opad og nedad i egen organisation) og partnerskabsledelse, hvor man aflægger sig rollen som magtfuld leder i egen organisation og i stedet indgår i et partnerskab med ligestillede. ”Fra at sidde for bordenden i din egen organisation skal du indstille dig på, at der er mange bordender til stede. Det kræver, at du kan lede på en anden måde, end når du kan benytte dig af hierarkiet” (p. 158).

Ledelse (forstået som ledelsesprocesser) kan imidlertid opstå uden, at der er formelt udnævnte ledere. Det kræver ”blot”, at der er retning, synkronisering (alignment) og commitment i en gruppe. Når disse tre ting er til stede, kan grænser krydses på en konstruktiv måde.

Magt er ikke kun, eller nødvendigvis, noget (dvs. gerninger), der kan undertrykke noget andet eller nogle andre. Magt kan også producere konstruktiv handling. UKON definerer tre typer af magt: strukturel magt, personlig magt og diskursiv magt. Sidstnævnte kommer eksempelvis til udtryk, når man kan aflæse den politiske dagsorden og signalerne i organisationen og man har flair for at se, hvornår der er et åbent vindue til at komme igennem med idéer/initiativer. Diskursiv magt omfatter også ”fingerspidsfornemmelsen” for, hvad man taler om i organisationen – eller netop ikke taler om.

”Society without power relations can only be an abstraction”, har den franske filosof Foucault udtalt. Hans magtbegreb kan beskrives således:

”I modsætning til den gængse opfattelse af begrebet magt, ser Foucault ikke magt som værende noget negativt eller destruktivt, men nærmere som en elementær kraft der er en grundkomponent i sociale relationer; enhver relation er derfor en magtrelation. Han ser magt som en sofistikeret teknik til afretning af os som individer, eksempelvis ved at gøre os manipulerbare eller kontrollerbare. Det vil med andre ord sige, at han ser magten som en art selvdisciplinering eller selvledelse, og ikke som værende direkte udøvet af en diktator. Hans opfattelse af magt står i kontrast til marxisternes, som så magt som et instrument til klassesdominans, opstået på baggrund af økonomiske interesser eller styrkemæssige forhold.

Ifølge Foucault er magt altså ikke en ressource, der er knyttet til bestemte aktører eller interesser. Magt er snarere en kraft, der er indlejret i enhver social relation, og enhver relation er derfor også en magtrelation; han ser således magten som en neutral evne til at forårsage, påvirke og forandre.

For at anskueliggøre Foucaults magtforståelse, er det nødvendigt at fjerne sig fra indgroede forestillinger om, at magt blot er noget der praktiseres inden for retslig praksis. Fokus skal rettes mod de administrative teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering, eller homogenisering, mener Foucault, hvordan magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst. Der er eksempelvis en række forskellige, men også ens normer for hvordan vi bør opføre os på et universitet eller et sygehus. Magten siges at have to formål, dels at disciplinere det enkelte individ, dels at regulere befolkningen. Eller som Foucault siger det: Magtens højeste funktion er ikke at udsukke, men fuldstændig at gennemtrænge livet. Dette må nødvendigvis indebære, at magten infiltrerer samfundet, individet, vores velfærd, sundhed, moral osv. Ved hjælp af førortalte teknikker er magten således i stand til at forme individer, deres aktiviteter, samt deres indbyrdes relation." (Wikipedia).

Det er en interessant tanke, om vi i et land som Danmark har mistet et sprog for magt på grund af retorikken om lav magtdistance, AI (Appreciative Inquiry), positiv tænkning, positiv psykologi osv.

Vigtige pointer, hvis man skal "afprøve grænser"

UKON har defineret tre typer af grænsekrydsende ledelseshandlinger:

- Differentiering
 - Agerer buffer, der etablerer tryghed og tillid mellem personer og grupper
 - Reflekterer og opfordrer til videndeling og perspektivbevidsthed – reflekterer over grænser fra begge sider – skaber grundlag for øget forståelse og respekt mellem personer og grupper
- Integration
 - Bygger broer på tværs af adskilte praksisfællesskaber – eksempelvis skabe attraktive åbne mødestrukturer som "fra snitflader til samarbejdsrum"
 - Mobiliserer fælles mening og identitet på tværs af personer og grupper – skabe meningsfulde fælles mål og værdier, der kan samle organisationen
- Innovation
 - Knytter bånd – arbejder løbende med balancen mellem intern differentiering og integration og tydeliggørelse af gensidig afhængighed til omverdenen.
 - Bringer den ydre verden ind – bringer multiple personer og grupper sammen, og arbejder kontinuerligt på udvide gruppens horisont og helhedsforståelse gennem grænsepraktikker

Gode relationer er et vigtigt bidrag til at krydse grænser, men ikke nok. Der skal også strukturelle indsatser til. Reelt problem i praksis: Hvordan kan jeg som formel leder påvirke personer/grupper, som jeg ikke har ledelsesmæssig autoritet over. Svarer til: Hvor meget må politifolk køre over grænsen i løsning af en grænseoverskridende forbrydelse. Empowering creates trust...

Udfordringer og barrierer

UKON har identificeret følgende udfordringer – hentet fra forskningen:

- Hvordan kan vi undgå suboptimering?
- Vi har en tendens til "silo-tænkning". Det skader vores overordnede mål og sammenhængskraft – hvordan kan vi forhindre dette?
- Hvordan skaber vi en samlet værdikæde?
- Hvordan skaber vi sammenhæng i vores ydelser?
- Hvordan kan vi få de forskellige enheder til at arbejde sammen?
- Hvordan kan vi knytte organisationens ydelser mere sammen?
- Hvordan kan vi håndtere de mange forskellige ressourcer og modstridende interesser?
- De har vildt med succes i deres egen områder, men vi kan slet ikke skabe en fælles platform?
- Mine mål er modstridende med de andre? Hvordan skaber vi så sammenhæng?
- Hvordan skaber vi struktur for tværgående samarbejde?
- Kræver det særlige kompetencer for vores ledere?
- Vi er gode til at arbejde i vores søjle, men det tværgående har vi ingen erfaringer i.
- Vi taber ofte borgeren mellem to afdelinger, men konkrete løsninger skaber altid interesse konflikter.

I kølvandet på disse udfordringer identificerer UKON en række spændingsfelter:

- Uenighed om, hvem der skal gøre hvad (domænekonflikter, der typisk refererer til uklar arbejdsdeling)
- Uenighed om arbejdsmetoder og principper (teknologikonflikter, der typisk skyldes forskelle i professions- og sektorlogikker)
- Uenighed om mål og vurderingskriterier (parters gensidige beklagelser over hinandens resultater/output)
- Forskelle i de involverede organisationers interne strukturer, kulturer og processer (gør det vanskeligt for parter 'at nå hinanden'; også uden behandlingsideologiske konflikter)
- Forskelle i parternes ønsker til samarbejdsform (mødestruktur, mødehyppighed m.fl.)

Et par pointer på falderebet

Argumentationen ovenfor kan sammenfattes på følgende måde:

"Partnerskabsledelse kræver i modsætning til hierarkisk ledelse, at ledere skal være i stand til at handle ud over det interne hierarkis grænser og arbejde på tværs af afdelinger eller organisationer mod et fælles mål. Når man ikke kan lede gennem ordrer, som en hierarkisk autoritativ ledelsesforståelse lægger op til, er det snarere den gode idé, det gode argument eller påkaldelse af den fælles interesse, der kan bringe interessenterne sammen i et partnerskab. Det bord, lederen sidder for enden af i et partnerskab, er rundt. Han skal i højere grad fungere som en facilitator, der integrerer flere synsvinkler og hensyn, end som en leder med hierarkisk beslutningskompetence og autoritet." (Jørgensen et al., 2016, p. 161-62).

Jørgensen m.fl. henviser i øvrigt til Uffe Elbæks "opskrift på en leder" (Elbæk, 2012). Ifølge Elbæk skal leder bruge 20 % af deres ledelsesopmærksomhed på horisontal ledelse, dvs. tage ansvar sammen med sideordnede ledelseskolleger og 25 % på at lede opad, det vil sige, bakke op om og understøtte de overordnede ledere. Lederen skal kun bruge 5 % på at lede nedad, da mellemledere og medarbejdere bruger mange kræfter på at lede opad og til siden. De resterende 50 % skal ifølge Elbæk bruges på at lede sig selv: gå på opdagelse i sit eget ledelsesfelt, rette opmærksomhed mod arbejdsopgaven og undersøge, om den kan udvikles og forfines. Jørgensen m.fl. er enige i, at den udadvendte, græsekrydsende ledelse "paradoksalt" nok kræver stor opmærksomhed på sin egen ledelsesrolle. Man kunne fristes til at kalde det: "Hvad udad vindes, skal indad styrkes".

Kort sagt: Grænser er ikke (nødvendigvis) noget, der skal nedbrydes. De er tværtimod forudsætningen for græsekrydsende ledelse, som – når den fungerer – "leverer varen" på en helt anden, effektiv og innovativ måde end den hierarkiske pyramideledelse. Det er udfordrende og krævende at skabe – og lede – partnerskaber på tværs af grænser, men der synes ikke at være et attraktivt eller realistisk alternativ i en moderne, videnstung, fagprofessionel organisation, der ønsker at tilgodese interessenternes behov og ønsker.

Litteratur

Jørgensen, Jacob Høj, Digmann, Annemette, Ingerslev, Karen og Andersen, Per Bo Nørgaard (2016) På tværs – græsekrydsende ledelse og samarbejde. København: Gyldendal Public

Artiklen bygger i høj grad på et oplæg fra konsulentvirksomheden UKON ved årsmøde i Academy of Management, Atlanta, aug. 2017 – samt baggrundsmateriale modtaget fra UKON

Bilag

