

Chefens nye kerneopgave: *professionel forsimpling*

*Af Anders Trillingsgaard, cand.psych. aut., ErhvervsPhd,
forskningschef og partner i konsulentvirksomheden UKON*

Moderne organisationer risikerer at blive kvalt i deres egen kompleksitet, og som chef og chefgruppe er man nødt til at finde effektive modtræk. Man kan fx forsøge at organisere sig ud af kompleksiteten, omfavne den som et vilkår eller uddelegere endnu mere ansvar og kompetence. Men det, der virkelig er brug for, er et nyt syn på chefernes fælles kerneopgave: at bidrage til en professionel forsimpling af kurs, koordinering og commitment i hele organisationen og internt i ledelsesteamet.



**VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE**

lederweb.dk

Ny artikelserie **Ledelse af hovedopgaven i offentlige organisationer**

Chefer, ledere og medarbejdere skal hver dag træffe beslutninger og løse opgaver, hvor de skal balancere mellem forskellige forventninger til og forståelse af, hvilken opgave de er sat i verden for at løse.

Væksthus for Ledelse sætter i en serie artikler særligt fokus på de offentlige chefers rolle i at tydeliggøre og fastholde organisationens hovedopgave, mission eller formål.

Vi har givet en række ledelsesforskere og -konsulenter frie hænder til at udfolde hvert deres perspektiv på temaet. Artiklerne udtrykker således ikke nødvendigvis Væksthus for Ledelses holdninger og synspunkter. Formålet er nysgerrigt at udforske dette aspekt af ledelsesopgaven som offentlig chef (dvs. som leder af andre ledere). Artikelserien vil senere blive fulgt op med dialogmøder og andre formidlingsaktiviteter.

Dette er den anden artikel i serien, der løbende publiceres på lederweb.dk/hovedopgaven.

Chefens nye kerneopgave: *professionel forsimppling*

Af Anders Trillingsgaard, cand.psych. aut., ErhvervsPhd, forskningschef og partner i konsulentvirksomheden UKON.

Et helt almindeligt chefmøde ...

Forvaltningens chefgruppe i en mellemstor kommune er samlet til et af de ledermøder, de holder hver 14. dag. Det er et "rugbrødsmøde" med en 12 punkters dagsorden og en del materiale, som de fleste har orienteret sig i på forhånd. Alle deltagere er driftssikre og erfarne ledere.

Mødet forløber på sin vis tilfredsstillende og i en uformel stil – trods den omfattende dagsorden. De fleste punkter bliver dækket, aktuelle sager håndteret og aftaler indgået på en række betydningsfulde områder. Alligevel kan man mærke en ubestemmelig utilfredshed blandt deltagerne, da de skilles.

Da jeg bagefter går tættere på chefernes oplevelse af mødet, bliver følelsen tydeligere: Vi bruger for stor en del af tiden på orientering og statusberetninger. Vi når meget, men det samlede billede er flakkende og uskarpt. Vi træffer beslutninger, men hvor stærkt er vores fælles commitment til dem i virkeligheden? Sådan lyder nogle af eftertankerne.

Og ser man nærmere på, hvordan beslutningerne på mødet siden bliver implementeret, viser det sig, at cheferne fortolker beslutningerne meget frit – og forskelligt. Trods den tilsyneladende fælles handlekraft er graden af reel koordinering betydeligt lavere, end man ville forvente på dette ledelsesniveau. I

stedet for afklaring, bidrager chefmøderne på nogle områder til at forvirre og komplicere tingene yderligere.

Trods det høje tempo, giver flere udtryk for, at de keder sig under store dele af chefmøderne. Fremmødet er da også svingende, og mange har telefoner og tablets i gang undervejs.

Presset på chefgruppens tid er enormt. Antallet af interessenter, muligheder og indstillinger er højt, og chefgruppen gør sit bedste for at tackle dem – én ad gangen. Det betyder, at selv om de arbejder hårdt, skøjter de kun på overfladen af deres egentlige fælles opgave. De får ikke kanaliseret og udnyttet chefgruppens samlede energi. De får ikke sat gruppens forskelligartede ressourcer i spil over for kommunens væsentligste uløste problemer. De gør det ikke lettere for hver enkelt chef at navigere i kompleksiteten på sit eget område. De flytter møjsommeligt én sten ad gangen sammen.

Direktøren har stor politisk og organisatorisk tæft, men er ikke den store procesleder. Gruppen har tidligere forsøgt at diskutere emner ud fra et fælles forvaltningsperspektiv og øge graden af gensidig forpligtigelse, men som regel er det endt i forvirring og skyttegravskrig – uden konklusioner. Og da presset for at tage stilling til indstillinger, kriser og personalesager er konstant, virker det uoverkommeligt at sætte mere grundlæggende temaer på dagsordenen. Succeskriteriet for chefgruppen er blevet at få tingene ekspederet i en god stemning og uden at belaste de i forvejen hårdt bebyrdede chefer yderligere.

Et forældet syn på den fælles opgave

Ledergrupper fungerer forskelligt, men efter at have arbejdet med mange af dem ved jeg, at ovenstående billede ikke er atypisk.

Grundproblemet er, at denne og mange andre chefgrupper opererer ud fra en forældet forståelse af deres fælles ledelsesopgave. De opfatter den primært som at orientere hinanden og sikre et højt beslutningstempo. Dermed kommer de – i den bedste mening – til at forsømme de ledelsesopgaver, der i moderne organisationer udgør chefgruppens berettigelse: At tage livtag med de afgørende tværgående opgaver, som kun kan løses i netop dette forum.

Den organisatoriske kompleksitet omkring de fleste chefgrupper er stor. Ingen kan reelt overskue helheden, og ingen kan følge med i den stærke og løbende strøm af ledelsesmæssige beslutninger. Hvis man ikke har teknikker til sammen at reducere denne kompleksitet, kommer man let til at fylde møderne med de forkerte problemer og beslutninger. Mange af dem burde i stedet være håndteret af den enkelte chef, i dialogen mellem direktør og chef eller i mindre grupper af chefer.

Resultatet bliver, at cheferne oplever, at de har endnu flere bolde i luften, når de forlader chefgruppemødet, end da de kom. Komplexiteten øges eller består, og resultaterne er forudsigelige: diffus utilfredshed, uforløste personlige og fælles potentialer. Cheferne oplever at stå alene og det kan værste fald føre til stress og udbændthed.

Er kompleksitet og kaos bare et vilkår? Eller kan man som chef eller chefgruppe handle anderledes? Det er hovedtemaet for denne artikel, der bygger på teori, min egen forskning og mange års konsulenterfaring i arbejdet med ledelsesteam både i den private og den offentlige sektor. Herfra ved jeg også, at mange ledere er opmærksomme på behovet for at håndtere kompleksiteten og gør deres bedste, men ofte savner ny inspiration og bedre begreber til formålet.

Sådan er artiklen bygget op

For at forstå udfordringen rigtigt tager artiklen afsæt i en enkel og anerkendt skelnen mellem, hvornår organisatoriske forhold er henholdsvis simple, komplicerede, komplekse og kaotiske.

Derefter introduceres tre klassiske strategier til at håndtere den øgede kompleksitet. Som alternativ præsenteres en fjerde mulighed: professionel forsimples. Grundtanken er, at da vi alligevel er tvunget til at forsimple for at kunne handle, kan vi ligeså godt tage forsimples alvorligt. Det vil sige lave den bevidst, grundigt og sammen med vores vigtigste samarbejdspartnere.

Strategien om professionel forsimples passer godt ind i en nyere forståelse af ledelse som ”produktion af fælles kurs, koordinering og commitment.” Sammen udgør disse to tilgange et



Måske fandtes der engang enkle lederjob, hvor man stod i spidsen for en simpel og klart defineret opgave med ét fastlagt mål. Måske drømmer vi bare om den slags i dag, hvor situationen over alt er en helt anden.

stærkt bud på, hvad der er chefniveauets kerneopgave i moderne organisationer.

Artiklen afrundes med korte bud på, hvordan man som chef og chefgruppe i praksis kan starte forsimples. Her vender vi tilbage til, hvad chefgruppen i den indledende fortælling kunne gøre anderledes.

Farvel til det enkle lederliv

Måske fandtes der engang enkle lederjob, hvor man stod i spidsen for en simpel og klart defineret opgave med ét fastlagt mål. Måske drømmer vi bare om den slags i dag, hvor situationen over alt er en helt anden. Hvor opgaverne har flere og ofte modstridende mål, hvor mange beslutninger er spundet ind i et net af interessenter – og hvor man som leder i høj grad selv skal skære opgaven til og definere sit ledelsesrum.

Desuden stiger kompleksiteten i moderne organisationer markant, når man bevæger sig opad i ledelseshierarkiet. For hvert niveau får antallet af interessenter, den gensidige afhængighed og udfordringernes sammensathed et nøk opad.

Boston Consulting Group har i en undersøgelse analyseret store amerikanske og europæiske organisationer i henholdsvis 1955 og 2010. Analysen viser, at selskaber i 1955 på det helt overordnede niveau forpligtede sig på mellem fire og syv præstationsmål. I 2010 var tallet oppe på mellem 25 og 40 – heraf var næsten halvdelen i konflikt med hinanden: Levér kvalitet i verdensklasse til markedets billigste priser. Øg produktionen dramatisk og halvér spild etc.

Ifølge ledelsesforskerne Morieux og Tollman forplanter denne øgede kompleksitet på topniveau sig hurtigt nedad i organisationerne som nye krævende organisatoriske mekanismer – strukturer, procedurer, regler og roller – der alle gør organisationerne mere komplicerede.

Boston Consulting Group har lavet et indeks over antallet af procedurer, organisatoriske lag, samarbejdsflader, koordineringsgrupper, målsystemer og godkendelsesprocedurer i de

At kompleksiteten i organisationer vokser så voldsomt, har store konsekvenser for både kvalitet, produktivitet og trivsel. Det er en udvikling, man som ledelse er nødt til at forholde sig aktivt til.

undersøgte organisationer. Indekset er steget med 6-7 pct. om året – i hele perioden. Det betyder, at organisationerne i løbet af 55 år har 35-doblet deres komplicerethed. I den fjerdedel af organisationerne, der ligger højest på dette indeks, bruger lederne mere end 40 pct. af deres tid på at skrive rapporter, og de vurderer selv, at de arbejder hårdt og længe, men spilder mellem 40 og 80 pct. af deres tid. Ikke overraskende er medarbejderne i disse organisationer tre gange mere tilbøjelige end i de øvrige organisationer til at være uengagerede i deres arbejde.

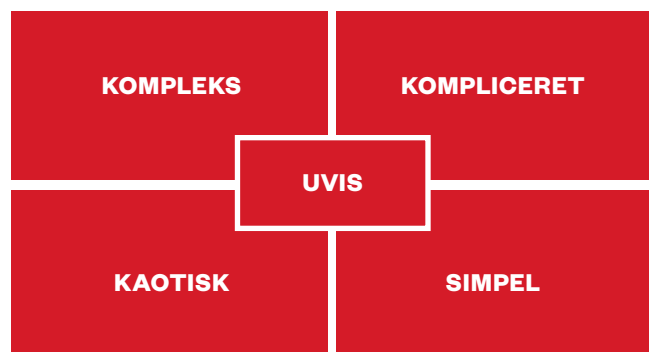
Fire slags kompleksitet

At kompleksiteten i organisationer vokser så voldsomt, har store konsekvenser for både kvalitet, produktivitet og trivsel – og er derfor en udvikling, man som ledelse er nødt til at forholde sig aktivt til. I første omgang helt grundlæggende ved at forstå, hvilken slags kompleksitet man står over for.

Her kan man fx tage udgangspunkt i den meget udbredte såkaldte cynefinmodel, der skelner mellem det simple, det komplicerede, det komplekse, det kaotiske og det uvisse – ud fra hvilken sammenhæng mellem årsag og virkning (kausalitet) der gælder i situationen.¹

Cynefinmodellen

Fem typer af kausalitet



Simplicitet er, når der findes en klar og enkel sammenhæng mellem årsag og virkning. Man kan gennemskue systemer og mekanismer, og hvis man gør det samme, kommer der hver gang det samme resultat.

Jo flere enheder der interagerer, jo mere de interagerer, og jo større indbyrdes forskel der er mellem enhederne, jo længere kommer man væk fra den gennemskuelige enkelhed.

Komplicerethed opstår, når det kræver en grundigere analyse eller ekspertviden at se sammenhængen mellem årsag og virkning. Sammenhængen er der stadig, og man kan opnå indsigt i og kontrol med den, det er bare mere krævende.

Kompleksitet indebærer, at forbindelsen mellem årsag og virkning kun kan ses i bakspejlet. Vi kan bagefter konstatere, hvad der skete, lære af det eller reagere på det. Men da vi ikke kan forudsige sammenhængene, er vi nødt til i højere grad at eksperimentere os frem.

I **kaos** er der slet ingen sammenhæng mellem årsag og virkning i en situation – vi kan ikke engang troværdigt konstruere den bagefter. Det bedste vi kan gøre er at være responsive: gøre noget og se, hvad der sker.

Uvished er den sidste mulighed – og ofte den mest udbredte i moderne organisationer. Her ved vi ikke, hvilken af de fire typer kausalitet vi har med at gøre: Er sammenhængene i situationen simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske?

Ifølge modellen reagerer de fleste på den ved at antage, at der er tale om den type kausalitet, som de personligt foretrækker at operere under. En chef antager, at det er kaos og hvirvler af sted. En analyserer som en gal, én skøjter på den enkle overflade, og en fjerde eksperimenterer sig frem.

Tre strategier til at tackle kompleksitet

Det er selvsagt ikke holdbart, at hver enkelt leder blot lader sig styre af sin egen foretrukne form for rationalitet. Men hvordan kan man så som ledelse bedst muligt tackle den tiltagende kompleksitet i organisationen? Især tre strategier er velafprøvede og velbeskrevne.

1. At organisere sig ud af kompleksiteten

Strategien består grundlæggende i at besvare kompleksitet med at opstille nye mål, regler og procedurer.

Med denne strategi forsøger man at få vigtige dele af kompleksiteten under kontrol ved at skrue op for koordinering og organisering, så fx organisationsdiagrammet, rollebeskrivelser og procesflows bliver mere detaljerede og sammenhængende. Det er på mange måder kernen i al organisering og en strategi, der går helt tilbage til Frederick Taylors ideer om *scientific management*. Kompleksiteten mindskes ved, at man afdækker og fortrænger det modstridende eller ubeskrevne. Resultatet bli-

ver ofte meget komplicerede systemer, hvor hver enkelt del er klar, og hvor det principielt er muligt, men i praksis umådeligt krævende, at opnå et samlet overblik.

Brugt fornuftigt er strategien effektiv, men den kan ikke stå alene i kampen mod kompleksiteten. Tværtimod risikerer de nye modtræk at bidrage yderligere til at gøre organisationen så kompliceret, at alle mister overblikket, og mange bliver slaver af systemerne og mister engagementet i arbejdet – som vi så i den ”værste” fjerdedel af virksomhederne i Boston Consulting Groups undersøgelse.

2. At omfavne kompleksiteten

Denne strategi går ud på at acceptere det som et grundvilkår, at der er meget man ikke kan forudsige og kontrollere. Derfor skal man gøre en dyd ud af at rumme kompleksiteten, handle friere, reflektere over udkommet og så bruge dét til at øge sit handlerum og -repertoire fremover. Det handler med andre ord om at byde kompleksiteten velkommen – ikke om at prøve at få den til at gå væk. Det er en tilgang, man ofte finder varianter af inden for kompleksitetsteori, systemisk tænkning, poststrukturalisme og i psykodynamikken.

Strategien lyder forjættende og som en plausibel løsning. Der er heller ingen tvivl om, at ledere i fremtiden i endnu højere grad får brug for at forstå, udholde og *deale* med kompleksitet. Men strategien med at omfavne kompleksiteten kan også blive en legitimering af ikke at gøre noget, så man blot bliver vag, relativistisk, uendeligt fleksibel og responsiv. Det kan i nogle situationer være o.k., men der er ikke meget ledelse i det.

Den omfavnede, men uhåndterede kompleksitet efterlader let et tomrum, hvor der mangler den handling og retning, som også er nødvendige for at skabe resultater. Overgjort risikerer strategien også at individualisere kompleksitetsproblemerne, så man i stedet for at tage organisatorisk og ledelsesmæssigt ansvar, lader håndteringen være op til den enkelte – en personlig kompetence, langt fra alle besidder.

3. At styrke kompetencer og ansvar

Moriaux & Tollmans forslag til at løse kompliceringsproblemet ligner på nogle områder de to første strategier, men har en mere organisatorisk tilgang. Vi kender den særdeles godt i Danmark og er formentlig blandt de førende i verden til at bruge den.



Mennesker ræsonnerer sig kun meget sjældent logisk frem. De navigerer ved hjælp af forenkling og benytter sig af mentale smutveje.

I stedet for at beskrive alt i detaljer foreslår strategien, at man giver veluddannede medarbejdere et større ansvar for opgaver og samarbejdsflader samt kompetence til at træffe beslutninger uden ledere. På den måde bliver alle i organisationen til små kompleksitetsknusere, der kun rækker ud efter andre eller efterspørger ledelse, når det er nødvendigt. Den øgede kompleksitet besvares på alle niveauer med et tilsvarende løft i kompetence – forstået både som kvalifikationer og mandat.

Den traditionelle ”kommandovej”, hvor informationer sendes opad og kommandoer nedad, erstattes af en ”problemvej”, hvor problemer man ikke selv kan løse, klares i samarbejde med næste niveau – med henblik på, at man fremover kan tackle dem selv.

Det er en smart løsning og uden tvivl en vigtig del af fremtidens svar på kompleksitet. Men som vi også ved i Danmark, løser det ikke automatisk koordineringsproblemet. Problemet er, hvordan man så holder helheden tilstrækkeligt koordineret:

- Hvordan sørger man for, at disse selvstændige og selvledende aktører har et godt nok billede af, hvor organisationen bevæger sig hen?
- Hvordan ved en faggruppe, enhed eller afdeling, hvad en anden laver?
- Hvordan sikrer man, at alle bruger deres frihed og ansvar ansvarligt – det vil sige i tråd med de fælles mål – og ikke bare kører deres eget løb?

Strategien afhjælper således en del af kompleksitetsproblemet, men risikerer at overbelaste organisation, ledelse og medarbejdere yderligere i processen.

Vi har brug for en fjerde ledelsesstrategi over for kompleksitetsstigningen. En strategi, der ikke komplicerer tingene yderligere, individualiserer opgaven eller slipper grebet om den nødvendige koordination. En strategi, der hjælper ledere og medarbejdere med at tage ansvar for at reagere hensigtsmæssigt i komplekse situationer. Det krævet en lille omvej omkring begrebet ”begrænset rationalitet”

Grænser for rationalitet

Inspirationen til den fjerde strategi kommer blandt andet fra forskningen i ”begrænset rationalitet” (*bounded rationality*). Grundtanken hos blandt andre Gigerenzer² er, at mennesker opererer i en verden, der er langt mere kompleks, end hvad de kognitivt kan kapere. Derfor ræsonnerer mennesker sig kun meget sjældent logisk frem. De navigerer ved hjælp af forenkling og benytter sig af mentale smutveje – såkaldte heuristikker.

Et simpelt eksempel. Ud fra en computerlogik burde en person, der vil gribe en tennisbold, vurdere dens vinkel og fart og derudfra beregne dens nedslagsposition. Men evolutionen har ikke optimeret vores regnekraft eller logiske præcision. I praksis gør vi som griber det, at vi låser vores blik på bolden og derefter

flytter os, så vinklen bevares, og vi ender samme sted som bolden – uden at der har fundet nogen beregning sted.

Teorien om begrænset rationalitet antager, at meget anden menneskelig adfærd fungerer på samme måde. Smarte, simple og automatiske tænkemåder, der tit er mere effektive end forsøg på logik. (Vi har så logikken til at rette op på de områder, hvor heuristikkerne tydeligvis ikke slår til.)

Eksempelvis kigger vi mod autoriteter, når vi bliver i tvivl. Vi sammenligner priser i stedet for grundigt at estimere værdi. Vi zoomer ind på de problemer, vi har redskaber til at løse osv. Disse smutveje giver ikke garanti for grundige og sikre løsninger, men de er hurtige og for det meste ganske effektive. Hvor mange tommelfingerregler benytter vi ikke på en enkelt dag – for at undgå at bearbejde alting i detaljer?

Ifølge Gigerenzer er dette en effektiv strategi. Ikke kun fordi vi i mange situationer ikke har *mulighed* for at regne og deducere os frem, men også fordi regning og deduktion ofte slet ikke er den bedste løsning – sådan som verden og organisationer fungerer.

Som eksempel nævner Gigerenzer Harry Marcowitz, der vandt nobelprisen i økonomi for en teori om optimal placering af formue i værdipapirer. I sin egen formueforvaltning havde han dog brugt metoden "at fordele pengene ligeligt på et fast antal papirer". Ved computersimulering viste det sig, at ingen beregningsmodeller var i stand til systematisk at slå denne ligelige fordeling. Aktiemarkedets natur gør, at beregninger og forudsigelser på baggrund af historiske data ikke hjælper. Selv med uendelig regnekraft ville man ikke klare sig bedre end med den enkle, intuitive heuristik.

En fjerde strategi: professionel forsimppling

Der findes massevis af litteratur, der beskriver ideelle og rationelle analysemetoder til at udarbejde strategi og træffe beslutninger. Hvor rationalet er at deducere sig frem til den optimale beslutning ud fra store mængder indsamlet information – og derefter implementere beslutningen i organisation.

Med afsæt i bounded rationality er spørgsmålet, om ikke mange ledere vil opnå bedre resultater ved i stedet (eller som supplement) at skabe tydelige processer, der producerer gode fælles forsimpplinger og tommelfingerregler. Det vil kunne sikre et klart fælles billede af situationen, hvor mange vil være engagerede i deres egne simple løsninger. Denne rationalitetsform kaldes nogle gange for "den økologiske rationalitet", fordi det er den rationalitet, vi som mennesker er født med, og som stemmer overens med den type af problemer vi ofte står i.

Overfører man denne tænkning til opgaven som chef i moderne organisationer med høj kompleksitet og delegeret ansvar, bliver det en altafgørende ledelsesopgave at levere simple forståelser samt understøtte, at de mange beslutningstagere kan udvikle og benytte sig af gode heuristikker. Hvis de enkelte medarbej-

99

Udover at bekæmpe kompleksiteten med klare procedurer, rumme den samt uddelegere kompetence, skal chefen se forsimppling som en af sine vigtigste opgaver.

dere og ledere har et godt overblik og et fælles arsenal af kvalificerede forsimpplinger, kan de bedre klare deres ansvar og forblive koordinerede – trods kompleksiteten.

Denne strategi skal opfattes som et supplement til de tre øvrige. Så udover at bekæmpe kompleksiteten med klare procedurer, rumme den samt uddelegere kompetence, skal chefen se forsimppling som en af sine vigtigste opgaver.

Forsimppling er som nævnt slet ikke noget nyt. Vi gør det alle sammen hele tiden. Inden for ledelse og styring har begreber og koncepter som kerneopgaven, performancemål, balanced scorecard, leadership pipeline osv. fået stor appel, blandt andet fordi de via forsimppling øger mulighederne for koordinering. Det kan være særdeles nyttige metoder – især hvis man er opmærksom på, at der er tale om forsimpplinger, og at virkeligheden altid er langt mere kompleks, end modellerne og koncepterne beskriver.

Lige som der er forskel på kvaliteten af hverdagens heuristikker, er ikke alle måder at forsimple på i organisationer lige gode. I et ledelsesperspektiv er det afgørende er, at man forsimples 1) målrettet og effektivt 2) på de rigtige områder og 3) sammen med sine vigtigste interessenter. Lad os kalde det professionel forsimppling og se nærmere på, hvad det indebærer.

Ledelse som kurs, koordinering og commitment

"Great leaders are great simplifiers who can cut through argument, debate and doubt, to offer a solution everyone can understand."

USA's tidligere udenrigsminister Colin Powell

Lederes og medarbejderes fælles arbejde med kerneopgaven er et godt eksempel på professionel forsimppling. Det hjælper med at skabe mening og fællesskab, foretage svære prioriteringer og fastholde fælles fokus på det vigtigste – selv om alle ved, at der foregår myriader af andre aktiviteter end kerneopgaven.

Chefer har brug for noget tilsvarende, men hvad er egentlig den enkelte chefs kerneopgave – og hvad er den samlede chefgruppens?

Her kan vi søge hjælp i den bølge af nytænkning, der har skyllet igennem ledelsesteori- og tænkning i mange år. Det er beslægtede forståelser af ledelse, der lægger vægt på fx det mægtiggørende, relationelle, distribuerede, coachende og delte leaderskab.

Et af de mest perspektivrige af disse bidrag kommer fra Wilfred Drath fra Center for Creative Leadership. Det er ledelsesontologien *Kurs, koordinering og commitment* (KKC) – på engelsk Direction, Alignment, Commitment (DAC)³. Draths tilgang rummer mange af de nye bevægelser uden at udelukke de klassiske, mere magtbaserede ledelsesstile. Den hjælper os til at forstå, hvordan ledelse produceres af mange aktører i moderne organisationer, og anviser, på hvilke områder ledere særligt skal investere energi i at skabe professionelle forsimplinger.

Drath kalder sin og kollegernes tænkning for en ledelsesontologi, fordi den udgør et nyt svar på, hvad ledelse er. Essensen er, at vi skal skelne mellem ordene "ledere" og "ledelse", og vi skal gå fra at se ledelse som et middel (input) til at se det som et resultat (output).

"It is the presence of direction, alignment, and commitment (DAC) that marks the occurrence of leadership. Leadership is how people who share work in collectives produce direction, alignment, and commitment. It may or may not involve leaders and followers". (Drath, 2008)

Ledelse er noget, en gruppe mennesker producerer, når de har en opgave til fælles. For at kunne lykkes med organiseret arbejde, må der opbygges fælles kurs, koordinering og commitment i gruppen. De formelle ledere har et særligt ansvar for, at gruppen opnår fælles kurs, koordinering og commitment, og de har

en række forskellige virkemidler til at understøtte at det sker. Men lederne er ikke ledelse. Ledelse (KKC) er deres kerneopgave, som de ved hjælp af coaching, involvering, mægtiggørelse, uddelegering, målformulering, tvang, forførelse, forsimpeling, struktur osv. skal *skabe* i deres gruppe.

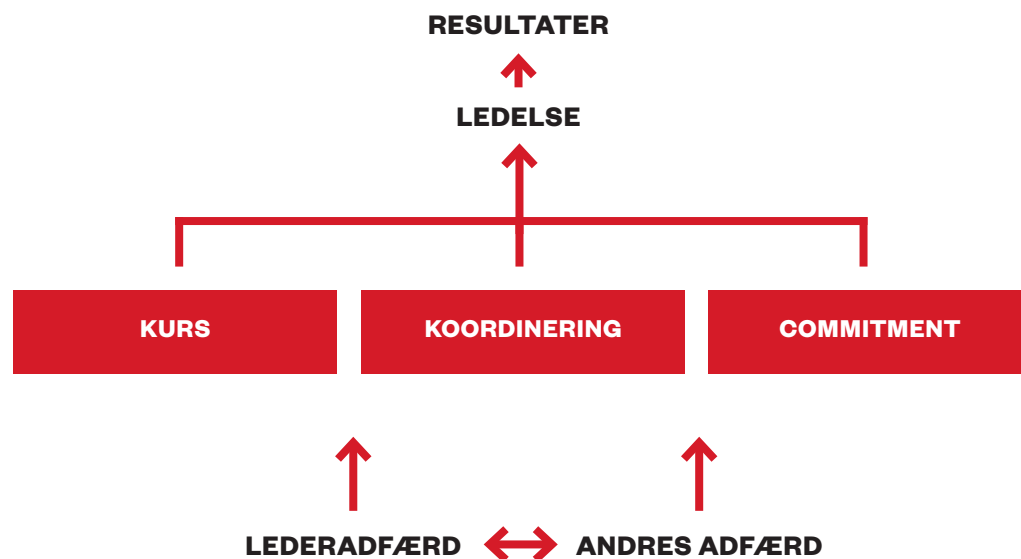
Ledelse er altså ikke tilstede, bare fordi der er formelle ledere. Man skelner mellem ledere og ledelse på samme måde som mellem håndværkere og håndværk. Det er ikke det samme, men dygtige ledere er gode til at skabe ledelse.

Ontologien fortæller på denne måde, hvad ledere skal opnå (KKC), men ikke hvordan de skal opnå det. Ledernes arbejde består i at stikke fingeren i jorden og finde ud af, hvordan KKC bedst produceres i den pågældende gruppe og under de pågældende betingelser.

Mange har oplevet ledere, der tror, at de har skabt ledelse, når der er formuleret strategi eller værdier. Men den slags er ikke ledelse, blot det ligger på hjemmesiden. Det er det først, når folk faktisk bevæger sig koordineret. Nogle ledere laver udførlige strukturer og systemer, men mister i processen medarbejdernes engagement i arbejdet – og så er de ikke lykkedes med ledelse. Der findes også ledere, der siger, at hvis vi bare har gode indbyrdes relationer og brænder for sagen, så klarer vi alt. Det er heller ikke nok. Det er først ledelse, når man har produceret fælles kurs, koordinering og commitment – og derigennem kan skabe resultater.

Fordelen ved denne måde at tænke ledelse på er blandt andet, at den:

Fælles kurs, koordinering og commitment Samproduktion af ledelse



- giver lederne et bedre fokus og ledergrupperne en klarere fælles opgave.
- rækker ud over de snitflader og afgrænsede ledelsesrum, der er defineret i organisationen og kan bruges på tværs af kulturer og sektorer.
- integrerer let håndgribelige (såkaldt hårde) mål med svært håndgribelige (såkaldt bløde) faktorer – og opløser modstillingen af formel og uformel ledelse.
- hjælper med at flytte ledelsesudviklingen helt ud i praksis omkring kerneopgaverne og helt ind i de rigtige værdiskabende samarbejdsrelationer.

Fælles kurs, koordinering og commitment er et bud på en ny forståelse af ledelse, der passer bedre til vores moderne organisationer, og som retter lederens opmærksomhed de rigtige steder hen – væk fra et ensidig fokus på kontrol, dominans og beføjelser. Det er ikke et fastlagt system, men en ramme, man kan definere og udvikle sin ledelse inden for – ud fra de særlige, komplekse og evigt skiftende betingelser i og omkring organisationen.

KKO-tænkningen giver gode svar på spørgsmålet om, hvor chefer og chefgrupper skal sætte ind med fælles professionelle forsimplinger for at kunne producere ledelse:

- forsimplinger af kursen
- forsimplinger af, hvordan koordinering foregår
- forsimplinger, der øger den enkeltes commitment.

På de næste sider præsenteres nogle enkle forslag til, hvordan man så kan producere disse forsimplinger på en professionel måde, så de bidrager mest muligt til håndtere kompleksiteten i organisationerne og producere god ledelse. Forslagene bygger på egne og kollegers praktiske erfaringer gennem mange

år som konsulenter i forskellige typer af organisationer. De er direkte rettet mod leder- og chefgrupper, men kan også bruges af den enkelte chef i arbejdet med at skabe fælles kurs, koordinering og commitment.

Ni trin til professionel forsimppling

Modellen nedenfor opsummerer de ni typiske trin, succesfulde ledergrupper arbejder sig igennem for at løfte teamets produktion af fælles kurs, koordinering og commitment til næste niveau. Ikke alle trin handler om direkte om forsimppling, men i alle trin er der fokus på at håndtere kompleksitet og sammen skabe KKO.

I det følgende gennemgås hovedpunkterne i de ni trin i helt kort form, og nogle af de klassiske fejl og faldgruber peges ud.

FÆLLES KURS I CHEFGRUPPEN/ LEDELSESTEAMET

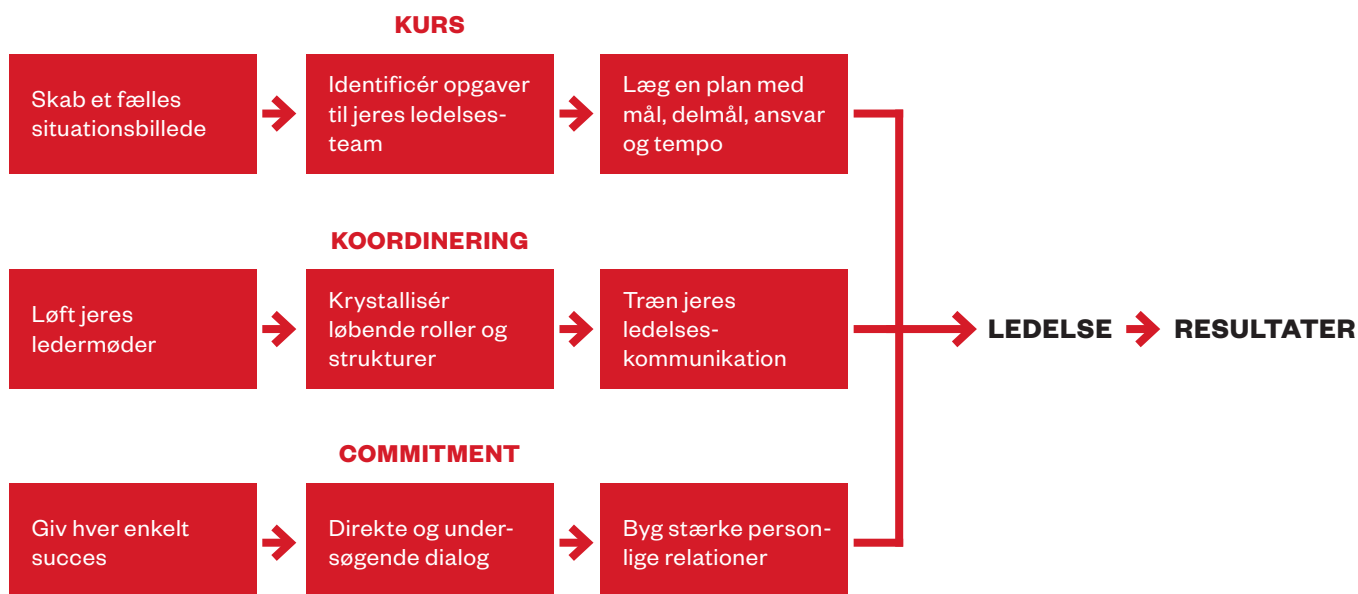
1. Skab et fælles situationsbillede

Det fælles billede kan bestå i alt fra en simpel SWOT til en grundlig analyse med dataindsamling og feedback. Det vigtigste er, at I samler, opstiller og drøfter:

- de vigtigste træk ved jeres organisation netop nu
- jeres vigtigste interesser
- de væsentligste bevægelser, der er i gang på jeres område.

I en kompleks og omskiftelig verden er et fælles situationsbillede det bedste værktøj til at sikre, at alle i gruppen tænker i helheder, er proaktive og handler koordineret, selv når der ikke

Ni trin til professionel forsimppling – i chefgrupper/ledelsesteam



er tid til og mulighed for at koordinere og træffe fælles beslutninger.

Den klassiske fejl: Gruppen springer det fælles situationsbillede over og forstår ikke, hvorfor den har svært ved at hæve sig over brandslukning og pleje af særinteresser.

2. Identificer opgaver til ledelsesteam

På baggrund af et fælles situationsbillede kan I identificere de mest afgørende ledelsesopgaver, som kun kan løses i fællesskab – og tage stilling til, hvem der skal være med til at løse dem. Det skal være de tre-syv betydeligste udfordringer i organisationen, hvor der er en stor gensidig afhængighed mellem jer.

Den klassiske fejl: Uden at tænke over det løser I opgaver i teamet, som kunne have været løst hurtigere og bedre en-til-en, i undergrupper eller tværfunktionelle team. At vælge de rigtige opgaver, der faktisk egner sig til teamarbejde, er helt afgørende for succes med ledelsesteam.

3. Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo

Selv i de bedste team laves det meste af arbejdet af lederne hver især. I har brug for en plan, der i store træk viser, hvem der gør hvad hvornår. Ellers kan I ikke huske det og mister overblikket, før I har forladt rummet. En plan tvinger jer også til at prioritere samt tage stilling til realismen og ressourcetrækket i jeres ambitioner.

Klassiske fejl: Fordi planlægningen involverer vanskelige forhandlinger og kompromisser mellem jer, får I den ikke fulgt til dørs. Andre grupper får for hurtigt lavet (eller dikteret) en for rigid plan. Begge dele har som konsekvens, at det bliver svært at holde liv i arbejdet med opfølgning, justering og videreudvikling.

KOORDINERING I CHEFGRUPPEN/LEDELSESTEAMET

4. Løft jeres ledermøder

Alle ledermøder kan blive bedre, og det giver ny energi at eksperimentere. Kig først på, om I har de rigtige typer af ledermøder, og om I forbereder dem rigtigt. Overvej derefter, hvem der mødeleder dem, og hvordan I andre giver følgeskab. Kig til sidst på strukturer: Får I de rigtige materialer? Er lokalet passende? Bruger I tavle o.l.? Får I den hjælp, I har brug for?

Den klassiske fejl: I holder kun én slags ledermøder, og I glemmer at udvikle deres form og indhold.

5. Krystallisér løbende roller og strukturer

For at være koordinerede i en dynamisk organisation har I brug for løbende at krystallisere roller og andre strukturer – dvs.

fastholde dem i en bestemt og enkel form i en periode. Selv om strukturerne skal kunne tilpasses situationer og personer, bliver samarbejdet kaotisk, hvis alt er flydende. Gå jævnlige organisationsdiagrammet, centrale roller og procedurer igennem, gør dem enklere og tydeligere – lidt som en gartner, der nænsomt beskærer og klipper ned, så alting ikke vokser og knopskyder vildt.

Klassiske fejl: At krystallisere roller og strukturer for stift, standardiseret og uddynamisk, så I ikke kan få det bedste ud af personer og situationer. Eller: At forsømme krystalliseringerne, fx fordi de opleves som forsimplinger og alligevel hele tiden skal brydes op.

6. Træn jeres ledelseskommunikation

Gør det til en vane ved afslutningen af et langt ledermøde eller teamseminar at træne, hvordan I vil kommunikere jeres arbejde. Del teamet i to, og lad hver gruppe forberede en kommunikations- eller involveringssituation. Spil derefter situationerne med den anden gruppe som modtagere. Lær af erfaringerne, og prøv gerne igen.

Den klassiske fejl: Det virker kejtet at stille sig op foran sine kolleger og træne kommunikation og involvering, så det kan være fristende at springe over. Men alle seriøse professionelle trænere før afgørende situationer, og I vil blive overrasket over, hvor meget bedre I bliver.

AT SKABE COMMITMENT I CHEFGRUPPEN/LEDELSESTEAMET

7. Giv hver enkelt succes

Vi tror ofte, at teamet kun er til for at skabe resultater for organisationen. Men hvis ikke hver enkelt oplever at få succes og udbytte af arbejdet, vil deltagerne ubevidst og umærkeligt trække deres energi og investere den i mere udbytterige fora. Eller endnu værre: Grupper, der oplever fiasko, hemsøges hurtigt af de værste gruppedynamikker: syndebugkejagt, splittelse, udstødelse osv. Derfor skal I sørge for at have delmål, der jævnlige kan realiseres. I skal være opmærksomme på, hvad der motiverer jeres lederkolleger og udnytte anledninger til at fejre gode resultater.

Den klassiske fejl: I glemmer at opstille delmål eller er for hurtige til at flytte målstregen, før I har nået den. På den måde er det svært at opleve succes.

8. Direkte og undersøgende dialog

Dette er måske det vigtigste trin for at opbygge commitment til helheden og til arbejdet i teamet. Kernen er at opsnappe de væsentligste aktuelle emner og sætte dem på dagsorden med ordentlig tid. I skal insistere på, at deltagerne er direkte, siger hvad de mener og stiller undersøgende spørgsmål til hinanden. Det kræver både øvelse og tillid – som blandt andet kan være

Professionel forsimppling kræver ikke store strategiprocesser eller organisationsdesign med lange implementeringer. Det er er kort sagt løbende, velvalgt, lokal oprydning i kompleksiteten.

opbygget gennem mange af de øvrige trin, gruppen har taget sammen.

Den klassiske fejl: Nogle grupper dyrker en fortælling om, at "her får vi svesken på disken". Det er ofte udtryk for en machokultur og lægger op til angreb og modangreb. Det får sjældent andre end de mest magtfulde på banen, fordi risikoen for at blive kanøflet er høj. Derfor bliver der ofte gået i en bue uden om mange svære, men vigtige emner.

9. Byg stærke personlige relationer

Tillid og stærke relationer er afgørende for, hvor åbne gruppens medlemmer er – og dermed for, hvor gode data der bliver lagt på bordet, og hvor svære emner der kan arbejdes med. Tillidsfulde relationer opbygges over tid, i takt med at man forstår og kan forudsige hinanden. I kan også accelerere processen ved fx at fortælle personlige eller professionelle livshistorier eller ved at arbejde med personlighedstest sammen.

Den klassiske fejl: I starter med social teambuilding eller tror, at opbygning af personlige relationer af sig selv udvikler teamet. Men hvis ikke I har identificeret jeres vigtige opgaver eller etableret de rigtige møder og koordineringsformer, vil I glide fra hinanden lige så hurtigt, som I fik oplevelsen af at være tæt.

Tilbage i chefgruppen ...

Lad os vende tilbage til forvaltningens chefgruppe fra artiklens indledning. Forhåbentlig er deres situation, fejl og muligheder nu blevet tydeligere.

Deres hovedproblem er, at de ikke håndterer kompleksiteten eller kun gør det meget primitivt: ved at træffe løsrævne beslutninger én ad gangen. Informations- og sagsmængden presser kompleksiteten op, og ledergruppen gør sig selv til en organisatorisk flaskehals.

De kunne godt bruge mere af alle de tre nævnte strategier til at håndtere kompleksiteten: at definere klarere mål og procedu-

rer, at rumme kompleksiteten mere bevidst som et vilkår samt at delegere og kompetenceløfte sig til bedre ledelse.

Men som antydnet vil gruppen for alvor kunne løfte sig selv op af hængedyndet ved at arbejde med professionel forsimppling ud fra principperne om fælles kurs, koordinering og commitment. Denne fjerde strategi benytter de stort set ikke.

Uden gode, enkle og fælles forståelser er der snævre grænser for, hvad andre kan tage sig af, og hvad der kan koordineres uden chefgruppens direkte involvering. Ved at definere deres ledelsesopgave som "at producere kurs, koordinering og commitment" i både chefgruppen og i hele organisationen, bliver det tydeligt, hvilke opgaver de skal prioritere anderledes end i dag. De skal skabe et fælles situationsbillede, de skal løbende designe organisationen, de skal træne kommunikation og lave motiverende fortællinger, og de skal opsøge de vigtigste fælles udfordringer og skabe fælles succeser ud af dem.

Selvfølgelig vil en del af arbejdet ligne det, de laver i dag, men den nye tilgang til ledelsesopgaven kan fjerne dem fra at slukke enkeltbrande. De vil kunne opnå et mere fokuseret og tilfredsstillende samarbejde, der svarer til deres organisatoriske niveau. Via professionelle forsimpplinger kan de styrke koordinationen i hele organisationen, selv om de bruger mindre tid på konstant koordinering.

Professionel forsimppling kræver ikke store strategiprocesser eller organisationsdesign med lange implementeringer, men det er heller ikke kaos, ren emergens og spaghettiledelse. Forsimppling er kort sagt løbende, velvalgt, lokal oprydning i kompleksiteten. Processen kan hverken kaldes klassisk top-down eller bottom-up, for den består i, at de rigtige mennesker på tværs af organisatoriske lag og skel producerer fælles kurs, koordinering og commitment om organisationens vigtigste opgaver.

Det er en strategi, der tager måden, mennesker opererer på under kompleksitet, alvorligt. Og som gør det tydeligt, at ledelse handler om at skabe de fælles billeder og mentale redskaber, der gør det muligt at udnytte alles kapacitet og energi så enkelt, fokuseret og resultatskabende som muligt. Så simpelt kan det siges.

1: Snowden, D. (2000): *Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities*, conference proceedings of KMAC at the University of Aston.

2: Gigerenzer, G. (2008): *Rationality for mortals: How people cope with uncertainty*. Oxford University Press, USA.

3: 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.