NOCA ÅRSDAG

GRÆNSEKRYDSENDE LEDELSE

D. 18. APRIL 2018

v/ Morten Fogsgaard, partner og chefkonsulent, cand. psych.
ErhvervsPhD-stipendiat, Aalborg Universitet
Mail: mf@ukon.dk

UKON
HUMAN RESULTS

Morten Kusk Fogsgaard

- **Forsker, partner og chefkonsulent i UKON.**

  Uddannet cand.psych.

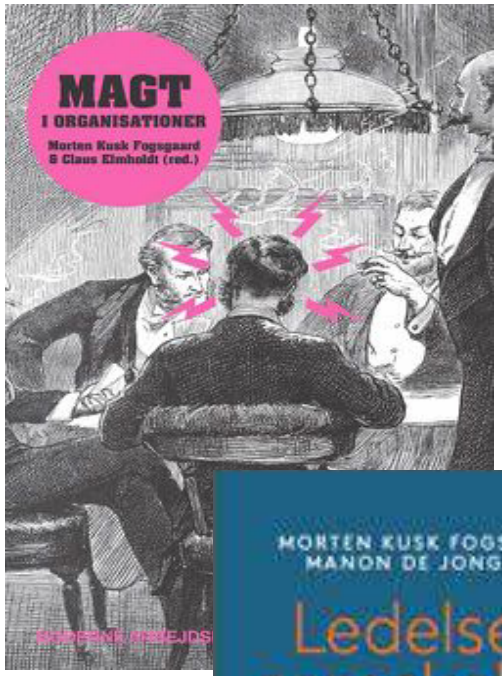
- **Erhvervs-PhD-stipendiat**

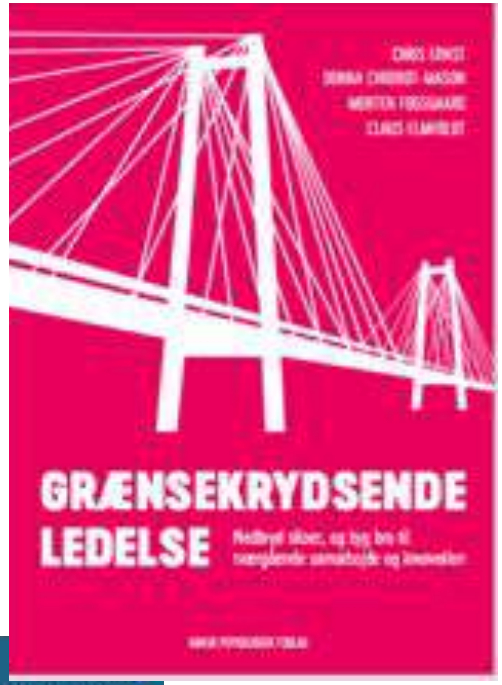
  Ledelse- og organisations-psykologi ved AAU.

- **Underviser**

  Masteruddannelsen i Ledelses- og Organisations-psykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet

  Master of Public Governance ved Copenhagen Business School.





UKON
HUMAN RESULTS

Agenda

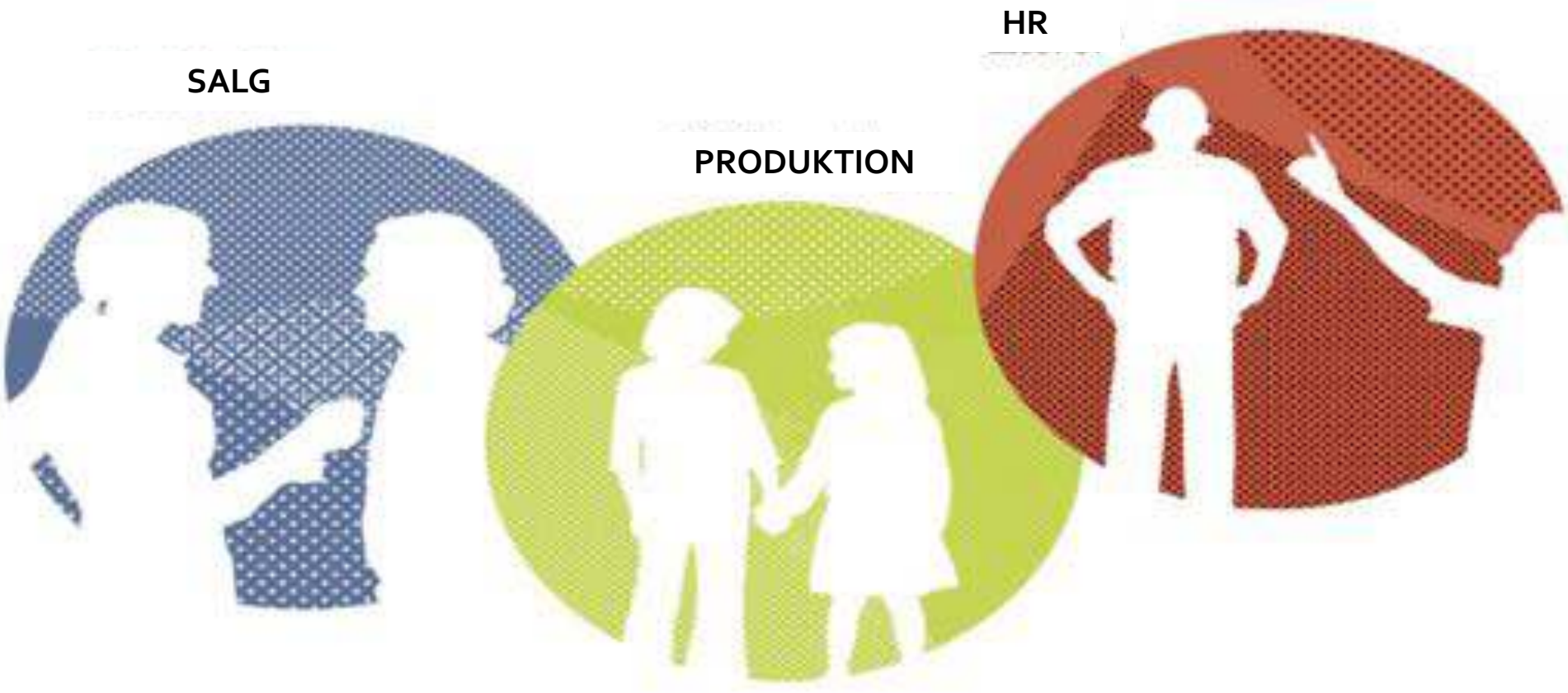
- ✓ **Behovet:** Hvorfor er der behov for grænsekrydsende ledelse? Hvordan spiller det sammen med andre ledelsesbegreber?
- ✓ **Potentialet:** Grænsebegrebet og grænser som bro eller barriere for samarbejde og innovation.
- ✓ **Indsatsen:** Hvad kræver det af ledelsen, og hvilke ledelsesredskaber/begreber kan bringes i anvendelse?
- ✓ **Konkrete handlinger:** Kan vi blive inspireret til nye handlinger og perspektiver?

UKON
HUMAN RESULTS

HVOR FÆLLES SKAL VI VÆRE OG HVAD SKAL VI VÆRE FÆLLES OM?

UKON
HUMAN RESULTS

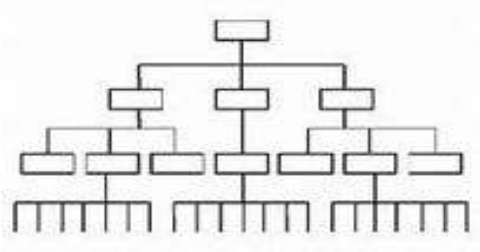
Hvorfor grænsekrydsende ledelse?



- **Effektiv ressourceudnyttelse**
- **Kvalitetssikring gennem tværgående videndeling og samarbejde**
- **Frigøre kreativitet og innovationskraft**

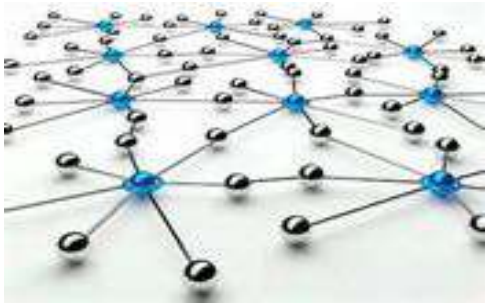
UKON
HUMAN RESULTS

Den aktuelle organisatoriske virkelighed



HIERARKI

MATRIX



NETVÆRK

Grænsekrydsende ledelse handler om navigationen mellem dem

UKON
HUMAN RESULTS

Placering i et landkort

Ledelse på tværs, grænsekryds, samskabelse, samarbejdende organisation…

SAMSKABELSE
VS.
LEDELSE PÅ TVÆRS?

Ledelse på tværs anvendes når opgaven kræver det – det er ikke alt, som skal løses tværgående

Ledelse på tværs af grænser i organisationen er forudsætningen for at lykkes med samskabelse

UKON
HUMAN RESULTS

Chris Ernst

on the power of

Boundary Spanning Leadership

UKON
HUMAN RESULTS

Hvad er udfordringen?

- Vi har tendens til "silo-tænkning". Hvordan kan vi undgå suboptimering?
- Hvordan skaber vi en samlet værdikæde og sammenhæng i vores ydelser?
- Hvordan får vi alle til at bidrage med deres ressourcer?
- Hvordan skaber vi struktur for tværgående samarbejde?
- Kræver det særlige kompetencer for vores ledere?
- Vi taber ofte opgaven mellem to afdelinger, men konkrete løsninger skaber altid interesse konflikter.
- Hvordan kan vi håndtere modstridende mål?

UKON
HUMAN RESULTS

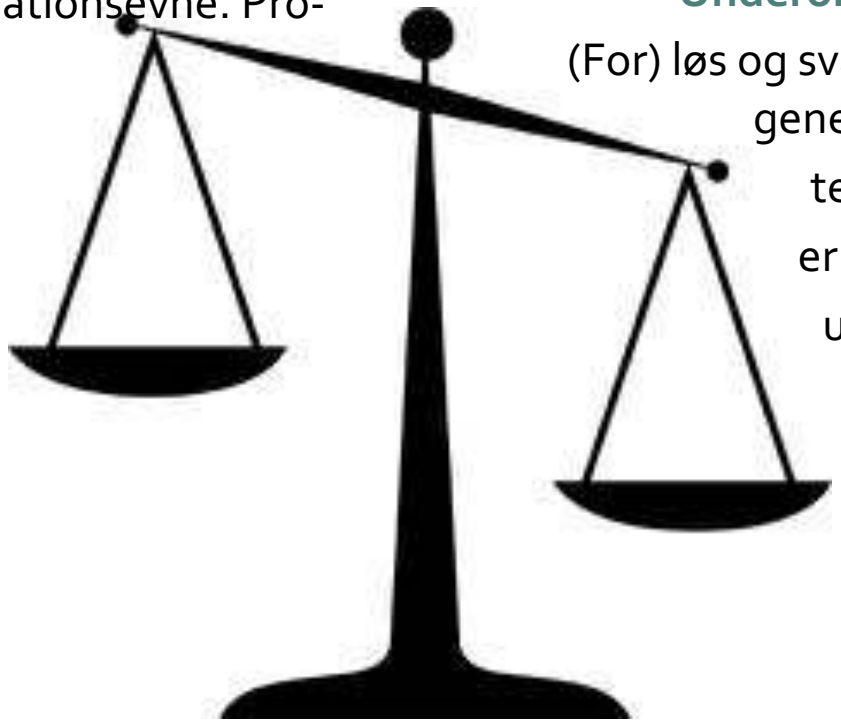
Gennemgående spændingsfelter

- **Formelle strukturelle, politisk-administrative barrierer.** Der budgetteres og administreres af forskellige instanser med hver deres regelsæt, som giver uhensigtsmæssige skel.
- **Holdnings- og traditionsbetingede barrierer** hos fagprofessionelle, politikere og administratorer
- **For få incitamenter til at tænke samordning.** Vi holder fast i en økonomisktænkning knyttet til søjlen
- **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 professionslogikker.
- **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. M**ødestruktur, mødehyppighed m.fl.

UKON
HUMAN RESULTS

Grænseflader

Overorganiserede grænseflader: Stram styring i en lukket grænseflade. Svækker fleksibilitet og innovationsevne. Problematisk når man skal agere i et foranderligt miljø, som man har ringe indflydelse på.

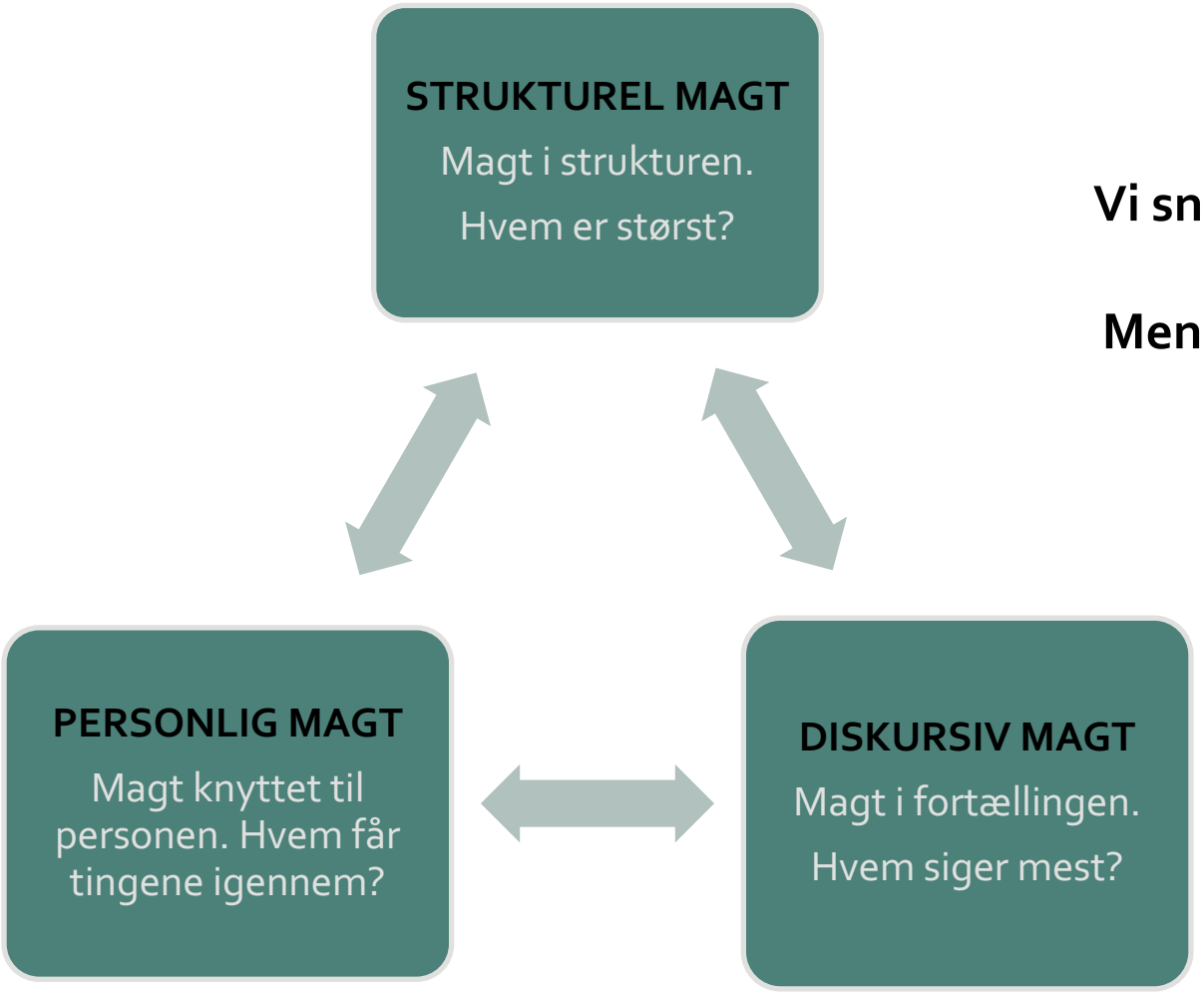


Underorganiserede grænseflader: (For) løs og svag tværgående kobling. De generelle problemer, som knytter sig til denne karakteristik er åbne grænseflader, som er uklart definerede med ringe (person)kontakt. Mål og autoriteter fremstår uklare, og der er mangel på formel regulering.

Overensstemmende grænseflader: Skaber stor gensidig forståelse. Faciliterer evner til tværgående samarbejde og koordination. Øger positiv mobilisering af energier og ressourcer.

UKON
HUMAN RESULTS

Magt spiller ind (også når vi ikke tror det)



Vi snakker ikke om det..

Men magt er hele tiden på spil.

UKON
HUMAN RESULTS

Fem grænser

Vertikalt
På tværs af niveauer og hierarkier

Horisontalt
På tværs af funktioner og ekspertise

Interessenter
På tværs af virksomhedsgrænser, med eksterne partnere

Demografi
På tværs af grupper og diversitet

Geografi
På tværs af regioner og lokaliteter

UKON
HUMAN RESULTS

Ledelse:
Fra noget vi er, til noget vi skaber

UKON
HUMAN RESULTS

Håndtering af dynamikken "dem og os"

Risiko for fagcentrering, suboptimering, gruppe-tænkning, kamp-flugt

Selvcentreret fokus, os/dem, vinde/tabe

Mulighed for etablering af nye grænsekrydsende praksisformer som løsning på tværgående problematikker

Åbenhed, flertydighedstolerance, ledelse der understøtter grænsepraktikker, perspektivbevidsthed, helhedsorientering

UKON
HUMAN RESULTS

Tre ledelsesstrategier

DIFFERENTIERING

EGEN FAGLIGHED

OPBYG TRYGHED

REFLEKTÉR

INTEGRATION

SKAB FÆLLES GRUNDLAG

BYG KOBLINGER

MOBILISÉR FÆLLES KRÆFTER

INNOVATION

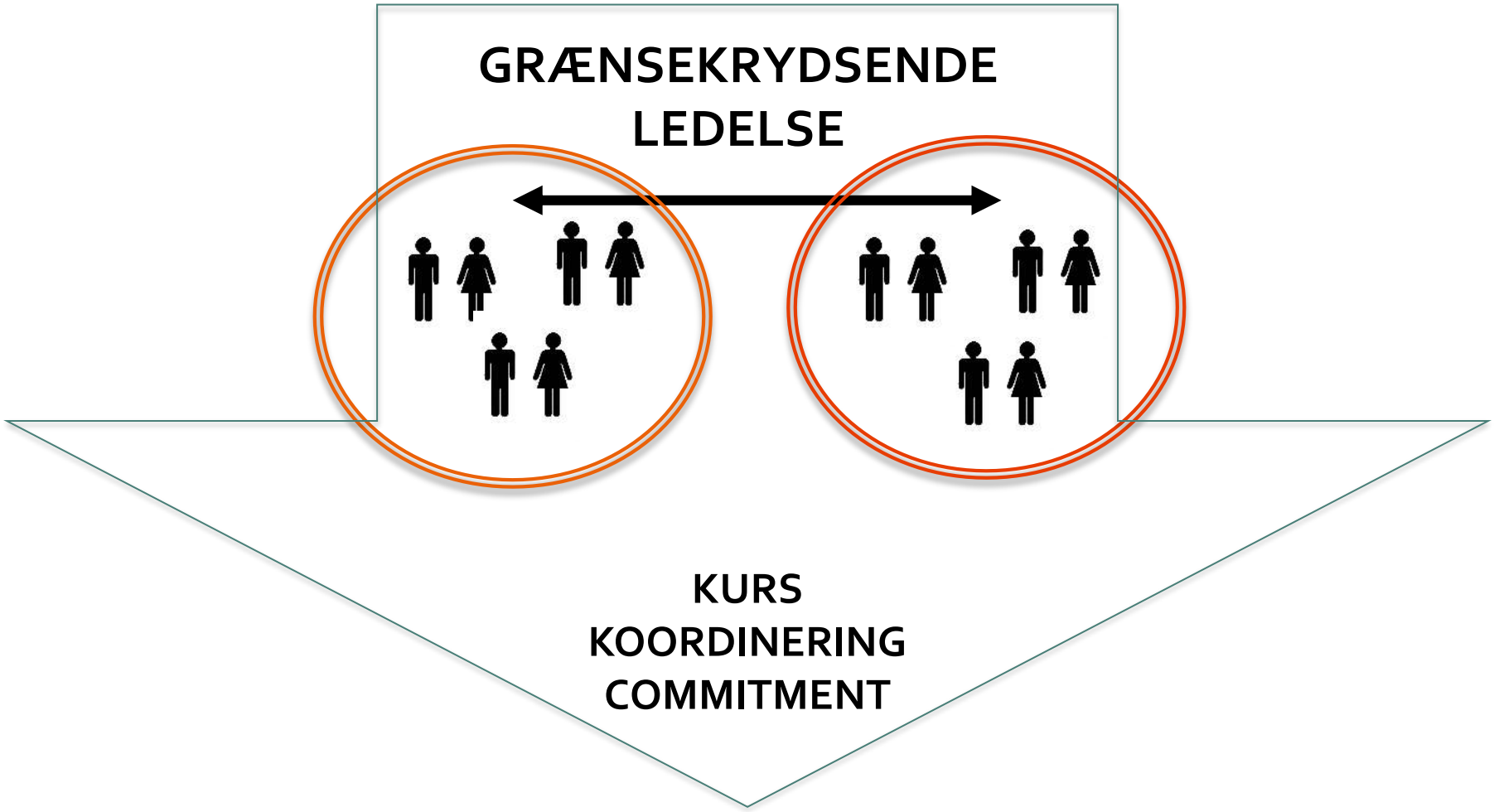
UDFORSK NYE SNITFLADER

SAMMENVÆV GRUPPE OG HELHED

TRANSFORMÉR

UKON
HUMAN RESULTS

Når der er gensidig afhængighed i opgaven



MOD
FÆLLES MÅL / MISSION

UKON
HUMAN RESULTS

GRÆNSEKRYDSENDE LEDELSE ER FÆLLES

KURS

KOORDINERING

COMMITMENT

PÅ TVÆRS I ORGANISATIONEN

UKON
HUMAN RESULTS

Hvad bliver vigtigt?

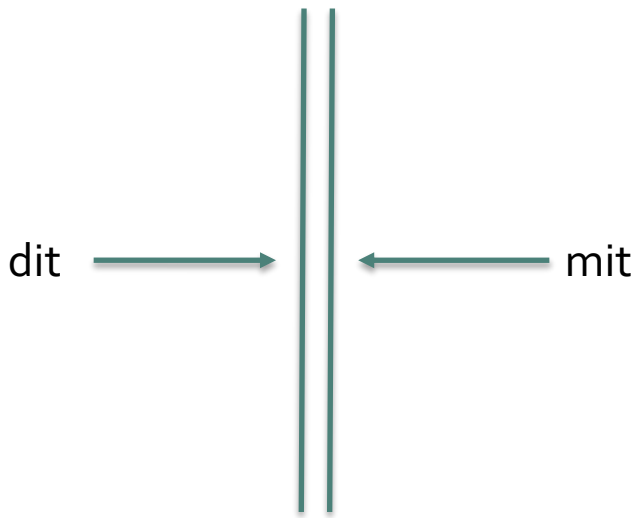
1. Etablering af kurs og retning i forhold til opgaven. Se opgaven og forstå behovet for sammenhæng, fordi ingen på forhånd har hele billedet af opgavehåndtering. Vi skal sammen etablere og forhandle en kurs.

2. Etablering af fælles koordinering. Skab konkrete samarbejdsrum. Rammer for samarbejde, fordi der er brug for systematiske, robuste forbindelser mellem arbejdsprocesser, funktioner og enheder. Hvordan arbejder vi sammen? Hvad er vores koordinering?

3. Etablering af commitment: Understøt den gensidige afhængighed. Styrke professionelle relationer på tværs, fordi der er brug for klare, professionelle relationer for at kunne opbygge og vedligeholde samarbejde på tværs og reagere agilt afhængig af, hvad situationen fordrer. Hvad vil jeg/vi forpligte os på?

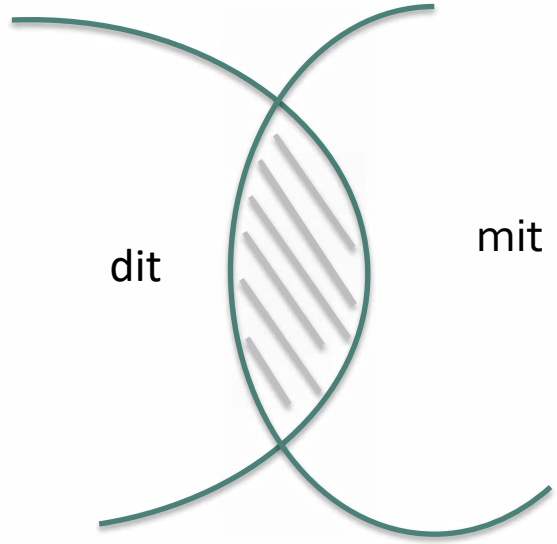
UKON
HUMAN RESULTS

FRA



snitflade

TIL



samarbejdsrum

UKON
HUMAN RESULTS

Trædesten til ledelse på tværs

1	**Tydelig identitet hos de deltagende parter**. Man kender sin faglighed og grænserne for den.
2	**Fælles forståelse af opgavedimensionen**: *Hvad er vores opgave(r)? Hvad er meningen? Hvornår har vi løst opgaven godt nok (proces- og resultatmål)?*
3	**Afklaring af den enkeltes rolle og bidrag:** *Hvordan får vi det bedste ud af hinandens faglige, samarbejdsmæssige og personlige kompetencer?*
4	**Tydelige spilleregler for samarbejdet**, herunder samspillet mellem **lederskab og følgeskab**. Tydelighed om **beslutningskompetence**. **Hvem har magt til hvad og hvordan?**
5	**Opbygning af relationer**, der er stærke nok til at vi kan håndtere det vanskelige og dele successer.
6	**Evnen til refleksion og til at lære af erfaringer**. Løbende evaluering over "produktion" og proces.

UKON
HUMAN RESULTS

1. Styrk den fælles KURS – find den fælles opgave

Spørgsmål:

- Hvordan skaber vi en fælles kurs i forhold til den denne opgave?
- Taler vi om og handler vi på grænser som broer eller barrierer for tværgående samarbejde? Taler vi om snitflader og dem-os eller om samarbejdsrum og vi-os?
- Hvem har hvilke beslutningskompetence? Magt til hvad?

UKON
HUMAN RESULTS

2. Skab konkrete samarbejdsrum

Spørgsmål:

- Udnytter vi forskellighederne mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt – formår vi at skabe synergi mellem vores forskelligheder?

- Hvad gør vi, når vi opdager, at ting ikke fungerer i det tværgående samarbejde – peger vi fingere, placerer skyld og vasker hænder, eller indgår vi i en problem- og løsningsfokuseret dialog?

UKON
HUMAN RESULTS

3. Understøt gensidig afhængighed

Spørgsmål:

- Hvilke metoder anvender vi til at udfordre vores egne perspektiver og forblive åbne og ydmyge overfor opgavens kompleksitet?

UKON
HUMAN RESULTS

Etablering af opgaven

Arbejdsspørgsmål

1. Hvad er opgaven, vi skal løfte? Hvorfor er den vigtig?
   a) Start med at fortælle, hvordan du ser opgaven?
   b) Producer herefter jeres fælles forståelse af opgaven?

2. Hvad er de konkrete mål og væsentligste aktiviteter?
   a) Hvordan prioriterer vi indenfor opgaven? Hvad er vigtigt? Hvad er ikke?
   b) Hvilke andre konkurrerende eksplicitte eller implicitte opgaver/interesser er på spil? Hvordan håndterer vi dem?

3. VIGTIGT: Hvem er skal være involveret for at opgaven kan håndteres?

SKRIV JERES REFLEKSIONER

1. Opgave

2. Mål

3. Hvem

Samspillet om opgaven

Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan får vi bedst muligt udnyttet vores forskellige kompetencer og ressourcer i arbejdet med opgaven?
   a) Hvem har hvilke roller? Hvem har ansvar for hvad? Er der uenighed/konkurrence om rollerne/ansvarsfordelingen?
   b) Hvordan sikrer vi, at vi får delt information og viden?

2. Hvilke metoder og værktøjer vil vi bruge til at understøtte koordineringen?
   a) Hvornår skal vi mødes? Med fokus på hvad?

3. Hvordan vil vi sikre, at fokus på opgaven fastholdes? Hvordan og hvornår følger vi op?

SKRIV JERES REFLEKSIONER

1. Roller

2. Metoder

3. Fastholdelse

Produktion af COMMITMENT

Arbejdsspørgsmål

1. Hvad er vores commitment til denne opgave på en skala fra 1-10?
   a) Hvordan gør vi, hvis vi oplever, at engagementet svigter (hos os selv og hos andre) i processen?

2. Hvordan håndterer vi opgavens indbyggede følelser af konkurrence og stress – lige nu og i det videre arbejde?
   a) Hvordan håndterer vi, når konkurrerende dagsordner byder sig til?
   b) Er vores relationer stærke nok til at løfte opgaven? Er tilliden stor nok? Hvad skal der til?

3. Hvad vil vi fejre? Hvordan vil vi fejre?

SKRIV JERES REFLEKSIONER

1. Vores commitment

2. Konkurrence

3. Hvad vil vi fejre

I skal lave en **prøvehandling**!

Arbejdsspørgsmål

Vælg en af de udfordringer, I sidder med.

Find på 3 måder, I kunne lave en prøvehandling på et element eller hele opgaven.

SKRIV JERES REFLEKSIONER

1. Handling

2. Handling

3. Handling

Tak for jeres opmærksomhed!

Vil du vide mere?

mf@ukon.dk

www.ukon.dk

UKON
HUMAN RESULTS

Litteratur

Akkerman, S.F., and Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2): 133.

Binney, G., Wilke, G. and Williams, C. (2009). *Living Leadership. A Practical Guide for Ordinary Heroes.*

Gittell, J.H., Seidner, R., Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2): 490-506.

Elmholdt, C. (2012). Fleksibel ledelses på kryds og tværs. *Ledelseidag.dk.* vol. 9(10).

Elmholdt, C. Og Ingerslev, K. (2013). Grænsekrydsende ledelse – byg bro til samarbejde og innovation. *Ledelseidag.dk.* vol. 10(4).

Mintzberg, H, (2010). *Mintzberg om ledelse.* København: L&R Business.

West, R.E. (2009). What is shared? A framework for understanding shared innovation within communities. *Education Technology Research Development*, 57: 315-332.

Yip, J., Ernst, C. and Campell, M. (2011). *Boundary spanning leadership – mission critical perspectives from the executive suite.* Center for Creative Leadership (CCL), Organizational Leadership White Paper Series: 4.

UKON
HUMAN RESULTS