

Kunsten at forløse den kollektive udviklingskraft

– det kræver konkrete mål og en hulens masse flødeboller

Af Chefkonsulent, Ph.D., Jacob Høj Jørgensen, september 2023

Igen og igen får vi at vide, at vi skal samarbejde på tværs. Vi skal nedbryde siloerne og gøre op med domæne-tænkningen. Det synes dog langt fra tilstrækkeligt at sige at vi "SKAL", når alt andet end ordene i visionen netop trækker mod siloerne. Vi må også kunne svare på hvilken struktur og adfærd der skal hjælpe os i det daglige? Det får du et bud på her.

Denne artikel fokuserer ikke på hvordan vi selv bliver bedre i afdelingen - men på hvordan vi bliver bedre sammen på tværs af organisationen. Du får 3 undskyldninger for ikke at gå i gang og 5 målpunkter I kan bruge hvis I alligevel får mod på at genopfinde jer selv og gøre incitamentsstrukturer til en hjælp frem for et bespænd, når du ønsker at forløse jeres kollektive udviklingskraft.



Vi ser i både offentlige og private virksomheder, at det helt store potentiale ligger gemt i at sætte strøm til innovationskraften imellem afdelinger og på tværs af organisationen. Dette er en vanskelig øvelse, hvor vanskeligheden primært skyldes vores evne til at etablere store strukturelle benspænd for vores kollektive kreativitet og handlekraft.

Eksempelvis sørger vi for at hver afdeling har SIT budget. Her får vi tildelt en portion ressourcer vi forventes at økonomisere med for at nå AFDELINGENS mål. Overholder vi budgettet bliver vi belønnet med et klap på skulderen, måske med en bonus, mere autonomi og større ledelsesrum -eller en stærkere forhandlingsposition når næste års budget skal fastlægges.

De identificerede to typer af ledelse, der tilsammen forklare værdiskabelsen i de undersøgte organisationer

Men i mange større organisationer, er det i direkte modsætning til den organisation vi beskriver i vores tanker og i nedfældede visioner og strategier. Her tænker og taler vi om at løfte i flok, at arbejde mod et fælles mål for kunde og borgers bedste. Men i praksis ser det ofte anderledes ud - vi klatrer i træer sammen på diverse teambuilding kurser – helst én afdeling ad gangen. Vi drikker fredagsøl sammen – helst en arbejdsgruppe ad gangen. Vi holder julefrokost sammen – bare VI kan sidde ved samme bord.

To typer ledelse

Nu er det jo let at mene noget om dette. Neuro-Institute lavede et forskningsprojekt der undersøgte værdiskabelsen af de enkelte ledelsesperspektiver og afdækkede værditilvæksten i organisationerne. De identificerede to typer af ledelse, der tilsammen forklare værdiskabelsen i de undersøgte organisationer.

- **Individuel ledelse**
- **Netværksbaseret ledelse**

Den individuelle ledelse er vores evne til som ledere at nå egne mål og lede vores afdeling, team og medarbejdere til at nå deres mål. I undersøgelsen var 78% af de undersøgte ledere effektive i deres virke med individuel ledelse. På den anden side beskriver studiet den netværksbaserede ledelse. Her handler det om den enkelte leders evne til at bidrage til og løfte deres lederkollegaer til at nå deres mål, og deres evne til at lede deres medarbejdere til at bidrage til at andre afdelinger når deres mål. 36% af de adspurgte ledere var effektive til at bedrive netværksbaseret ledelse.

Når en leder er effektiv i både den individuelle og netværksbaserede ledelse kalder studiet det for **Koncernledelse**. Altså en leder der evner at nå individuelle og afdelingsmål, og også bidrage effektivt til at løfte andre afdelinger til at nå deres mål, og lede egne medarbejdere til at bidrage til det samme.

Neuro-Insitute viser i studiet med kølige tal, at dette her er mere vigtigt end som så. De dokumenterer således at op mod 5% af den samlede værditilvækst i en organisation kan tilskrives ledere der både er effektive i deres individuelle lederskab og i deres netværksbaserede lederskab, men OGSÅ at kun 12% er i denne kategori af ledere der er effektive til Koncernledelse. Vi går med andre ord glip af et betydeligt potentiale. Forestil dig at kunne øge din organisations samlede værdiskabelse med 5%! Så ville verden unægtelig se lysere ud.

3 gode undskyldninger for ikke at gå i gang

Men hvorfor gør vi det så ikke bare? Undersøgelsen fremhæver top- tre undskyldninger for ikke at være effektiv medhvorfors vi ikke er effektive ift. det tværgående netværksbaserede lederskab:

1. Jeg har ikke viden nok, til at meningsfyldt at kunne bidrage til mine kollegaer

Det er ikke din ekspertviden på deres felt, de har brug for. De har brug for dit perspektiv, dine ideer, relationer og handlekraft.

2. Jeg har ikke magt nok til at kunne påvirke de andre afdelinger

Din magt er uinteressant. Det er dit løsningsorienterede engagement og din evne til at facilitere og prioritere dialoger på tværs der vil afsløre jeres tværgående potentielle – ikke din "bestemmekraft".

3. Jeg bliver jo ikke belønnet for det

Du har ret, det gør du ikke. Jeres incitamentsstruktur har ikke fulgt med jeres borgers, patienters og kunders behov – for de er nemlig flintrende ligeglade med hvem der bliver belønnet for hvad. Ret fokus på jeres fælles opgave – at skabe værdi for slutbrugeren og stol så på, at incitamentsstrukturerne vil følge med – men fat dig med tålmod og skub insisterende på.

De grundlæggende belønningssystemer, budgetter, kvalitetsmål og ressourcefordelingsnøgler i en kommune, på et hospital, eller i en privat virksomhed, lader sig ikke revolutionere over natten, men du kan forholdsvist enkelt tage de første skridt mod en forløsning af det fælles innovationspotentiale.

Det afgørende er at vi flytter os fra illusionen om at fejlene i sig selv kan forløse vores organisations potentiale. Nøglen ligger gemt i vores evne til at udfordre de incitamenter der forfører os til at holde snuden i eget videndomme-spør og forhindrer os i at byde op til dans på tværs af afdelinger.

Hvem bliver inviteret med til festen?

For hvornår har du sidst inviteret marketingafdelingen med til fest, fordi I i produktionen nåede jeres kvalitetsmål? Eller brugt lige så mange penge pr. medarbejder på at fejre naboafdelingen, som på fejring af dine egne medarbejdere? Hvornår har vi sidst set somatikken og psykiatrien holde en fælles fest fordi det er absurd at opdele vores patienter i dem med krop og dem med sind – når vi ved at mange har begge dele.

Det skal der laves om på, men det kræver at vi opstiller alternative mål så vi undgår en squeeze-out effekt hvor gode intentioner bliver skubbet til side af målpunkter baseret på en delvis forældet forestilling om organisationers samarbejde og udviklingskraft – udviklingen er ikke i et punkt. Den er i spændingsfeltet imellem os.

Opstil konkrete mål der kan konkurrere med incitamentsstrukturerne

Vi belønner de afdelinger og medarbejdere, der kommer med innovative løsninger. Ikke alle steder er det en formel belønning i form af en bonus eller en plads op i hierarkiet, men så kan det være en uformel belønning ved at blive hevet frem i rampelyset. Hvornår belønner I dem der inspirerer de andre til at komme med innovative løsninger?

Måske du kan finde inspiration i nedenstående 5 målepunkter. Prøv selv først og se hvordan det gør når dit tværgående fokus får hjælp af noget tælbart der kan konkurrere med de dybtliggende strukturer der ellers bestemmer vejen – uden vi opdager det.

1. Beløn dem der inspirerer

Hos en stor software virksomhed eksperimenteres der i øjeblikket med at hver medarbejder uddeler 10 point til de kollegaer i andre afdelinger de har stjålet flest idéer fra. Altså dem der har inspireret dem. Så hvem skal have flødeboller næste gang? Husk at fortæl og vis det til så mange som muligt.

2. Hvem hjalp mig?

Andre 10 point bliver medarbejderne bedt om at tildele til de kollegaer fra en anden afdeling der har hjulpet dem mest. Det kan være proceshjælp i udviklingsprocessen, hjælp til teknik, hjælp til at skabe nye relationer. Altså dem der har engageret sig i noget uden for eget belønningsdomæne. De skal også have en flødebolle – eller måske endda to, fordi de bevidst har prioriteret dig / din afdeling over deres egen og dermed prioriteret det fælles.

3. Relationsopbygning

Mål eksempelvis også på hvor mange gange du har taget kontakt til en kollega i en anden afdeling uden forudgående kritisk hændelse? Opstil dit måltal for dig selv. Når du tæller, finder du ud af hvor sjældent det sker. Når du blot 20% af dit måltal, så tag 3 flødeboller. Du går nu forrest og husker at prale med det.

4. Kreativitet

Eller tæl hvor ofte du deltager aktivt i et punkt på dagsorden der ikke direkte vedrører dig, men hvor du nysgerigt og spørgende hjælper dine kollegaer til nye perspektiver? Standardindstilling er at zoome ud og ind i mailboksen når sådanne punkter er på dagsorden. Overrask dine kollegaer og fortæl at det er noget du aktivt har besluttet at gøre. Når den første kollega kvitterer for dit bidrag og din beslutning, hiver du flødeboller op til hele mødebordet. Fremover er det sådan vi holder møder!

5. Nysgerrighed

Som leder kan du hjælpe din tværgående ledelsesmæssige opmærksomhed på vej, ved at notere hvor tit du spørger dine medarbejdere til, hvem i organisationen de kunne have lyst til at bruge 1 time med for at blive klogere? Og hjælper dem til at åbne døren og sikre at det bliver til noget.

Du er nu i gang med at legitimere et nyt mindset og adfærd. Når du kan identificere en overnormal aktivitet på nysgerrige tværgående møder uden forudgående kritisk hændelse, er der lagkage til alle. Fælleslagkage. Serveret i hver afdeling i lige så mange forskellige farver som I er afdelinger og med det lille benspænd at ingen må spise af egen afdelingsfarve. I stedet må I bevæge jer nysgerrigt over til en anden farvet afdeling og smage varerne – kagen smager helt sikkert også bedre hos de andre.

God arbejdslyst...