
Hvorfor holder vi egentlig så mange møder?

Grundlæggende forståelse af:
Organisering i komplekse organisationer

Indledning

Dette er første af tre artikler, skrevet til ledergrupper i komplekse organisationer. Ved at læse og diskutere artiklerne opnås en dybere og fælles forståelse af centrale begreber indenfor organisering og mødepraksis. Det gennemgående budskab er, at en tidssvarende organisering giver færre og bedre møder.

Jeg har valgt at skrive nogle forholdsvis korte artikler der skærer ind til benet, og med fokus på definitioner af begreberne. Definitionerne suppleres af fiktive historier og analogier, som peger på det samme, men fra alternative vinkler.

Symptomer på manglende organisering, i relation til møder

Selvom det kan være svært at kvantificere præcist, så medfører hvert af disse symptomer potentielt meget store omkostninger for organisationer:

- Forsinkelser i eksekvering (pga. manglende beslutninger i møderne)
- Dalende motivation (pga. møder med mangelfuld mødefacilitering)
- Spildte arbejdstimer (pga. manglende mødeudbytte)

Ved at implementere en transparent mødepraksis i de vigtigste beslutningsmøder, kan ledergrupper eliminere årsagerne til en stor del af disse symptomer.

Artikel 1 - Hvorfor holder vi egentlig så mange møder? – Organisering i komplekse organisationer

Jo flere personer der samarbejder på tværs af organisationen, jo flere relationer skabes, og organisationen bliver mere kompleks. Med kompleksiteten stiger behovet for koordinering. Møder kan være en effektive måde at sikre koordinering, så derfor afholdes naturligt mange møder i komplekse organisationer.

Organisationen og den operative model (operating model) er kontekst for afholdelse af møder. Artikel 1 diskuterer disse begreber, og tilbyder en ny grundlæggende forståelse af organisering, som kan hjælpe ledergrupper, der f.eks. står overfor at skulle omorganisere. Derudover tjener Artikel 1 som et fundament for diskussionen af matrixstruktur og mødepraksis i de efterfølgende artikler.

"Den største fare i turbulente tider er ikke turbulensen – men at handle med gårsdagens logik."

Peter F. Drucker

De tre dele i Artikel 1:

DEL 1 - fortæller en kort, illustrativ historie om organisationen NatureMovie ApS	s. 2
DEL 2 - gennemgår de mest grundlæggende begreber indenfor organisering	s. 3
DEL 3 - diskuterer organisatorisk kompleksitet og koblingen til møder	s. 5
Afslutning	s. 9
Bilag	s. 10

Undervejs fremhæves de vigtigste begreber og definitioner med *kursiv tekst*, og i bilagene findes en liste over de ti vigtigste begreber.

God læselyst,

Mikkel Stærk Dickenson

DEL 1: NatureMovie ApS

Anna, Bo og Christina havde i januar etableret NatureMovie ApS sammen. Anna vidste en del om økonomi og om at skaffe finansiering. Hun var registreret som virksomhedens direktør i det lille firma, hvor ingen dog gik op i titler. Bo havde tidligere arbejdet som bjergguide, og Christina havde stor erfaring med videoproduktion. De tre delte en passion for dyrefilm og havde besluttet at lave en film om bjerggorillaer, som skulle optages i Rwanda.

Anna begyndte at undersøge muligheder for finansiering, mens Bo og Christina undersøgte behovet for tilladelser, transportmidler, udstyr, mm. Drejebogen havde Christina allerede næsten klar da de etablerede firmaet. Det store ønske var at få nogle gode billeder af gorillaer i sne, hvilket var en sjældenhed, samt billeder af nyfødte unger. Begge dele, mente de, ville sikre at filmen kunne sælges til en fornuftig pris.

Bo var den første der rejste til Mount Karisimbi i april for at undersøgte forholdene nærmere, og indgå aftaler med lokale trackere. Der skulle primært filmes i skov- og bambuszonen på skråningerne af den uddøde vulkan, hvor gorillaerne opholdt sig mest. Men der skulle også filmes fra toppen, som lå i 4.500 meters højde, og som typisk var dækket af sne i vintermånederne juni, juli og august.

Midt i juli, befandt både Bo og Christina sig på et hotel i Musanze, en by der lå 15 km. fra vulkanens fod. En del af filmholdet befandt sig i bambusskoven på den nedre del af vulkanen, hvor de havde fulgt en lille gruppe gorillaer de seneste tre uger. Lederen fra det lille filmhold, Inês, var kommet ned til byen for at mødes med Bo og Christina. De tre sad nu i hotellets eneste møderum sammen med Jean, som var den ledende tracker. Anna var med på mødet via en usikker videoforbindelse fra Danmark.

Inês berettede at Gorillaerne uventet var begyndt at søge mod højden. Samtidig lovede vejrudsigten vindstille frostvejr på toppen med sandsynlighed for sne, men risiko for tåge. Der var ingen tvivl om, at hvis de kunne få optagelser af gorillaerne i sneen, ville det være meget sjældne billeder, der ville øge salgspotentialet. Omvendt ville det kræve endnu en ekspedition til toppen. Jean mente godt han kunne samle en gruppe trackere med meget kort varsel, men det ville naturligvis koste ekstra. Filmholdet havde allerede i juni måned fået nogle flotte snebilleder fra toppen af vulkanen, sådan som drejebogen foreskrev, dog uden gorillaer.

Hvis de besluttede at forfølge denne mulighed, betød det at de måtte afkorte optagelserne i Rwanda med ca. en måned. De manglede stadig billeder af en nyfødt unge, som de forventede at kunne få sidst på året, når to af hunnerne i den lille gruppe af gorillaer forventedes at føde.

Bo var stor tilhænger af at lave endnu en ekspedition til toppen af vulkanen. Christina var mere til at lade muligheden passere, fordi hun frygtede at selv hvis gorillaerne blev længe nok i sneen, så var det ikke sikkert billederne ville blive særligt gode pga. tågen. Anna var motiveret af salgspotentialet, men også bekymret for betydningen for økonomien, hvis de lavede endnu en tur til toppen.

Mødet varede en time, før Anna konkluderede på deres beslutning, og de afbrød videoforbindelsen.

DEL 2: Grundlæggende begreber i organisering

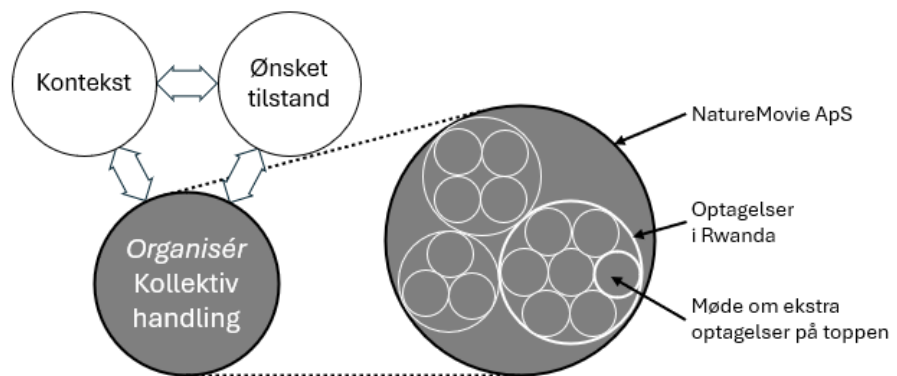
Uanset om vi deler en fælles passion som Anna, Bo og Christina gjorde i historien, så er mennesker skabt til at samarbejde. Vi er grundlæggende sociale væsener, vi besidder forskellige kompetencer og den synergi der kan opstå ved effektivt samarbejde, giver tilfredsstillelse og følelse af mening. Nogle gange opstår samarbejde spontant og ubevidst, andre gange skal det hjælpes på vej. Jo flere personer der bidrager, jo mere er der typisk brug for organisering af de kollektive handlinger.

Organisering er at skabe rammerne for kollektiv handling. Her diskuteres de tre begreber i Figur 1, der er centrale for at forstå organisering.

Kollektiv handling

Kollektiv handling er intentionel adfærd, udført i en given kontekst, gennem koordinerede interaktioner mellem flere personer eller aktører og mod en bevidst eller implicit ønsket tilstand.

I historien beskrev jeg hvordan Bo og Christina organiserede et møde med Anna, Jean og Inês, for at beslutte om de skulle lave flere optagelser på toppen af vulkanen. Dette møde fandt sted i kontekst af et projekt, som var filmoptagelserne i Rwanda. Projektet udgjorde en betydelig del af de samlede kollektive handlinger i organisationen NatureMovie ApS. Disse tre forskellige typer og niveauer af kollektiv handling er illustreret i Figur 1.



Figur 1: Kollektive handling organiseres for at opnå en "ønsket tilstand" i en given "kontekst". Der kan organiseres på forskellige niveauer i en organisation. Her illustreres "mængder" af kollektiv handling i NatureMovie ApS, der f.eks. inkluderer både projekter og møder.

Jeg bruger altså ordet organisering om en handling, der kan foregå på flere niveauer, og det adskiller sig fra både "organisation" og "organisationsstruktur".

Kollektiv handling: Organisation og organisationsstruktur

Disse ord bruges ofte uden at det er helt klart hvad der menes. Derfor introducerer jeg her Henry Mintzbergs praktiske definition:

"En organisation kan defineres som kollektiv handling struktureret med henblik på forfølgelsen af en fælles mission. (Dvs.: et antal personer arbejder i en eller anden formaliseret ramme for at udrette noget.) Og en organisationsstruktur kan defineres som det mønster af relationer, der er designet til at gøre det muligt for personerne at handle sammen."

Henry Mintzberg

NatureMovie ApS er helt klart en organisation ifølge Mintzbergs definition. Personerne udførte kollektiv handling i forfølgelse af en fælles mission, dvs. en ønsket tilstand, som var at få produceret og solgt en film om bjerggorillaer. Der var blot meget lidt organisationsstruktur i NatureMovie ApS.

Kollektiv handling: Design af roller og struktur

Anna var formelt registreret som direktør, og derudover fandtes nogle få, mere eller mindre designede roller og relationer, f.eks. at Bo var ansvarlig for trackerne, og Christina var ansvarlig for filmoptagelser. Når man taler om at designe relationer, er det ofte imellem personer og roller. Men det kan også være til f.eks. afdelinger eller formelle beslutningsmøder. Man kan bruge ordet *aktør som samlende betegnelse for personer eller formelle organisatoriske enheder, der kan udføre kollektiv handling, og imellem hvem der kan designes relationer.*

Roller er ét af de mest centrale begreber når man designer relationer. Når man tildeler roller, gør man typisk tre ting:

- Opdeling af arbejde: Hvem gør hvad? Hvem har hvilket ansvar?
- Koordinering: Hvem samarbejder med hvem? Hvem afleverer til hvem?
- Formel autoritet og beslutningsret: Hvem må beslutte hvad? Hvem kan godkende hvad?

I NatureMovie ApS kunne de have valgt at gøre mere ud af beskrivelse af Bo og Christinas roller. De kunne også have designet en relation mellem de to roller, f.eks. at den Ansvarlige for trackere (Bo) var underordnet til den Ansvarlige for filmproduktion (Christina).

I komplekse organisationer formaliseres beslutningsmøder ofte, og de kan dermed forstås som en del af organisationsstrukturen. Dette er ét af de centrale emner i Artikel 2.

Grundlæggende er det de kollektive handlinger der skaber værdi. Organisering handler om at skabe rammerne for dén kollektive handling, der skaber netop den værdi der ønskes.

Ønsket tilstand

Kollektiv handling adskiller sig fra aktivitet, fordi handlingen har en retning eller et formål. Mintzberg bruger ordet "mission" som begreb for det, der samler og definerer den kollektive handling, og gør den til en organisation.

I organisationer findes der et varieret sprogbrug omkring det jeg her kalder "ønsket tilstand". Strategi er måske ét af de mest brugte begreber, som dog også bliver brugt til at pege på meget forskellige ting. I disse artikler lægger jeg mig op af Sun Tzu og definitionen fra hans berømte bog, "The Art of War":

"Alle kan se den taktik hvormed jeg sejrer, men ingen kan se den strategi, hvorfra sejren udspringer."

Sun Tzu

Sun Tzu kalder også taktik for den synlige form af hæren, dvs. konkrete handlinger og synlige dispositioner, som fjenden kan observere. Strategi kalder han for den overordnede hensigt, der styrer og guider alt. Det vil sige, strategi har at gøre med intention, altså noget vi ønsker og som pr. definition findes i fremtiden.

Denne skildring mellem strategisk (ønsket tilstand) og taktisk (synlige handlinger og dispositioner) er ofte overset, men utrolig afgørende i organisationer, specielt når der skal træffes vigtige beslutninger.

I historien illustreres dette af mødet mellem Anna, Bo, Christina, Jean og Inês. De skulle træffe en beslutning angående muligheden for en ekstra toptur for at optage flere snebilleder. Umiddelbart kan det ligne en forholdsvis simpel beslutning. Men beslutningen får strategisk betydning i den forstand, at hvis de vælger den ekstra toptur, så kan de ikke også få billeder af nyfødte gorillaunger senere på året, sådan som de havde aftalt fra starten. Hvis Anna havde lagt sin salgsindsats an på at filmen netop ville have billeder af

nyfødte gorillaunger, kunne hun blive tvunget til at omgøre en del af sit arbejde. Idet "ønsket tilstand" (og dermed strategi) bruges til at koordinere kollektiv handling på tværs i en organisation, kan det være dyrt at træffe beslutninger der ændrer den ønskede tilstand der sigtes efter. F.eks. kan man sige at de møder Anna har deltaget i, som havde til formål at promovere en film med billeder af gorillaunger har været unødvendige, eller i det mindste mindre udbytterige.

Kontekst

På organisationsniveau er konteksten de eksterne faktorer der påvirker den, og gør det mere eller mindre let at realisere den ønskede tilstand. F.eks. markedsvilkår, muligheder for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, osv. For NatureMovie ApS, var konteksten også den lovgivning som virksomheden skulle fungere under, i både Danmark og Rwanda.

For projektet var konteksten bl.a. forholdene i Rwanda, f.eks. vejret. Desuden udgjorde beslutninger truffet på et højere organisatoriske niveau, f.eks. om størrelsen på budgettet eller den ønskede tilstand af filmens kvalitet også kontekst for projektet.

Vejret i Rwanda, mere præcist den uforudsete mulighed for yderligere sneoptagelser, viste sig netop at blive central for projektet. Det affødte behov for at organisere kollektiv handling i form af et møde. Eksemplet nævnes her igen for at understrege betydningen af kontekst, og den konstante vekselvirkning imellem ønskede tilstand, kontekst og de kollektive handlinger.

Det ekstra snevejr i Rwanda kan ses som et lykketræf eller en "serendipitet" (engelsk: serendipity), altså en uforudset mulighed, man ikke ledte efter. På samme måde, men med modsat fortegn, kan en ændring i kontekst også være en pludselig opstået krise, der giver anledning til hurtig organisering af ny, kollektiv handling.

DEL 3: Organisatorisk kompleksitet og møder

Nu da jeg har gennemgået de mest grundlæggende begreber ift. organisering, vil jeg beskrive sammenhængen mellem organisatorisk kompleksitet og møder.

Generelt kan man sige at kompleksitet er graden af sammenhængende dele, relationer og variation i et system, som gør det svært at forstå, forudsige og forklare som en helhed.

Kompleksitet er altså ikke pr. definition dårlig. Komplekse organisationer er blot svære at forstå, forudsige og forklare, og det gør dem sværere at organisere ordentligt, i modsætning til NatureMovie ApS som ikke krævede ret meget organisering. Det er også værd at huske, at der findes en masse uformelle, og ikke-designede relationer. Det må der gerne være. Det er ledergruppens opgave at afgøre hvad der er den rette grad af organisering.

Og når det lykkes at organisere de kollektive handlinger optimalt i en kompleks organisation, kan man opnå både større virkningsgrad og større effekt.

Motoranalogi: Større virkningsgrad og større effekt

Når man vil forstå kvaliteten af en motor, kigger man bl.a. på virkningsgrad og effekt. Virkningsgraden fortæller, hvor stor en del af energien i brændstoffet, der bliver omdannet til fremdrift (måles i procent), mens effekten er den samlede fremdrift (måles i energi, f.eks. hestekræfter (hk)).

I 1970'erne havde de bedste motorer i Formel 1-racerbiler en virkningsgrad på kun 25%, og producerede 500 hestekræfter. Motorerne var forholdsvis komplicerede for deres tid, men de fleste udlærte mekanikere ville kunne forstå hvordan de fungerede, og kunne lave simple reparationer på dem.

Ligesom organisationer i dag, så bliver Formel 1-motorer udsat for stigende krav. Nogle krav opstår fra konkurrencen, f.eks. er det vigtigt at Formel 1-motorer er så lette som muligt, da det giver racerbilen en hurtigere acceleration. Andre krav kommer fra regler. F.eks. er der introduceret begrænsninger på hvor meget støj motoren må producere. Kravene kan være modstridende, så en simpel løsning til at reducere motorstøj tilfører uønsket vægt til motoren. Motorerne udvikles hele tiden for at opfylde det stigende antal krav.

Formel 1-motorer har i dag f.eks. turbo og genindvinding af bremseenergi. Hvor Formel 1-motorer i 1970 blev styret mekanisk, har moderne motorer avanceret elektronisk styring, der sørger for at alle de mekaniske dele koordineres, og fungerer optimalt sammen. Indførelsen af elektronisk motorstyring kan siges at repræsentere et paradigmeskifte i motordesign. Det var ikke længere blot optimering af eksisterende funktionalitet, men tilføjelse af en ny dimension af funktionalitet. I dag har Formel 1-motorer en virkningsgrad på ca. 50% og producerer 1.000 hestekræfter. Altså, en fordobling af både virkningsgrad og effekt, med den samme vægt.

Til gengæld består en Formel 1-motor i dag af ca. 5.000 dele, mens en motor i 1970 bestod af ca. 1.500 dele. Motorerne er altså blevet mere komplicerede. Derfor kræver det en dybere forståelse hos de ingeniører og mekanikere der arbejder med motorerne. Men, når en mekaniker forstår den moderne motor, tager det hende ikke nødvendigvis længere tid at reparere den, end det gjorde for en mekaniker at reparere en Formel 1-motor i 1970. Det kræver blot en anden og dybere forståelse.

Opgaven med at beskrive hvordan motoren fungerer, f.eks. med tekniske tegninger, er blevet større. Og det er selvsagt afgørende vigtigt at kunne illustrere og forklare hvordan den fungerer, både af hensyn til dem der arbejder med fortsat at optimere designet, men også for mekanikere der har brug for at kunne læse sig til hvordan motoren fungerer. Mange af motorens dele er ikke synlige medmindre man skiller motoren ad, og det elektriske system kan ikke forstås alene ved at betragte ledninger og printplader. De tekniske tegninger er selvfølgelig for længst blevet digitaliseret, så en nyansat mekaniker nu kan navigere rundt i en virtuel model af motoren på sin computer, mens hun sidder i flyet på vej til sit første Formel 1-racerløb.

Uforudsigelighed gør det komplicerede system komplekst

Et system er en afgrænset helhed bestående af indbyrdes forbundne elementer, hvis relationer og samspil skaber egenskaber og funktioner, som ikke kan forklares ud fra delene alene. Både motorer og organisationer kan ses som systemer.

Den moderne Formel 1-motor er mere *kompliceret* end den fra 1970, fordi den har mere end tre gange så mange dele. Men den moderne motor er ikke *kompleks*, ifølge vores definition af kompleksitet, på side 5 herover, fordi den er forudsigelig. En motor er et *mekanisk og elektrisk system*, og her vil to ens interventioner, i to ens motorer, resultere i samme, forudsigelige, resultat. Dvs. man kan regne sig frem til effekten af en intervention, selvom det ikke nødvendigvis er let.

En organisation derimod, er et åbent, *adaptivt og socio-teknisk system*. Det vil sige; det er åbent og adaptivt, fordi det virker sammen med, og tilpasser sig sin kontekst. Det er socio-teknisk fordi den består af personer, materiel, og mentale konstruktioner. I det mennesker har fri vilje, så afhænger effekten af en intervention bl.a. af, hvad de berørte personer tænker om interventionen, og dermed reagerer på den.

Derfor er det svært, hvis ikke umuligt, at forudsige effekten af organisering i en konkret, organisatorisk kompleks, kontekst.

Ledergruppens ansvar i organisering

Jeg definerede tidligere at organisering er at skabe rammerne for kollektiv handling. Jeg skelner her mellem organisering og ledelse, hvor "ledelse er at få den kollektive handling til at ske indenfor rammerne". Både organisering og ledelse kræver af ledere i den øverste ledergruppe, at de forstår konteksten som organisationen agerer i, samt at de beslutter hvad organisationens ønskede tilstand er. Dette er illustreret i Figur 2.



Figur 2: Den øverste ledergruppe er ansvarlig for at "forstå kontekst", "beslutte ønsket tilstand" og "organisere den kollektive handling".

Formalisering og den operative model

I en global organisation med flere tusinde ansatte, er der meget kollektiv handling der kan organiseres. Den øverste ledergruppe skal naturligvis ikke organisere det hele. Den skal dog organisere gruppens egne handlinger, f.eks. møder og projekter som ledergruppemedlemmerne selv er en del af. Ideelt set er denne organisering forholdsvis konkret, og alle personer i ledergruppen forstår rammerne, og handler selv inden for dem.

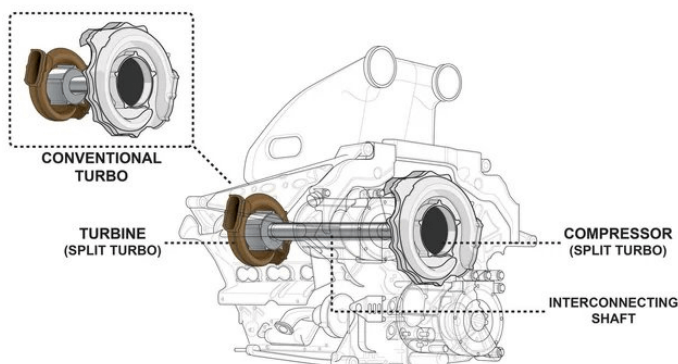
Det næste niveau i organisationen skal ledergruppen ikke selv organisere, men de skal skabe rammerne for, at der *kan blive* organiseret. Det kunne være at sikre at der er én eller flere aktører med mandat til at organisere. F.eks. en aftale om at en HR-partner i en forretningsenhed, sammen med chefen for denne, kan designe relationer, dvs. referencelinjer mellem personer i forretningsenheden. Hvis de to har svært ved at komme igennem med deres forslag til ændringer, kan et mandatet fra den øverste ledergruppe formaliseres.

At formalisere betyder at relationerne beskrives, og godkendes af en aktør med autoritet til dette.

En tredje måde hvorpå den øverste ledergruppe kan organisere, er ved at designe og formalisere modeller for kollektiv handling. Det kunne være en mødepraksismodel, en projektmodel, eller en operativ model.

I organisatorisk kontekst er en model en forsimplet repræsentation af udvalgte elementer og relationer, der bidrager til forståelse, forventning og koordinering af kollektiv handling.

Det er ligesom modellen af Formel 1-motoren og turboen i Figur 3. Den er ikke en rigtig motor, altså selve systemet, og modellen viser ej heller alle 5.000 dele i motoren. Den viser blot nok til, at de der skal forstå hvordan turboen er placeret i motoren, kan navigere og forstå de grundlæggende designprincipper.



Figur 3: En model af en Formel 1-motor, som fremhæver placeringen af turboen. En model er ikke motoren men en forsimplet repræsentation af udvalgte elementer.

På samme måde er den øverste ledergruppe ansvarlig for at designe og formalisere organisationen på det øverste niveau, og en operativ model kan bruges til netop dette: *”En operativ model er en forsimplet repræsentation af, hvordan en organisation skaber, eller ønsker at skabe, værdi ved at bringe personer, materialer og mentale konstruktioner (strukturer og processer) i relation der muliggør kollektiv handling rettet mod en ønsket tilstand.”*

Jo mere kompleks organisationen er, jo sværere er det at designe og formalisere. For at en model kan bidrage til koordineringen, må den nødvendigvis beskrives eller visualiseres, og derefter kommunikeres eller i det mindste gøres tilgængelig. Artikel 2 diskuterer dette emne.

Hvorfor har vi så mange møder?

De begreber og definitioner introduceret ovenfor, skulle gerne hjælpe til forståelse af følgende: *Organisatorisk kompleksitet er et logisk produkt af at mange personer arbejder meget sammen på tværs af organisationen. Samarbejde kræver koordinering af kollektive handlinger, møder kan være en effektiv måde at koordinere på, og derfor vil der afholdes mange møder!*

I komplekse organisationer etableres ofte initiativer til at ”forbedre mødekulturen”. Disse kan både være rettet mod at nedbringe antallet, forbedre kvaliteten af møderne, eller begge dele. Handlingerne kan f.eks. inkludere at nogle møder bliver tvangs-aflyst, at der bliver udviklet dagsordensskabeloner eller at udvalgte medarbejdere bliver sendt på faciliteringskurser. Sådanne initiativer kan have en effekt, men ender ofte som symptombehandling.

Jeg definerer mødekultur som *den ikke-genetiske videreførelse af adfærd omkring møder til nye medarbejdere*. Det handler altså om alle typer af møder, og om hvilken adfærd en ny medarbejder tillægger sig ift. møder, uagtet hvad der måtte stå i organisationens formelle procesbeskrivelser.

Jeg har arbejdet i organisationer hvor der afholdes mere end én million møder om året. Hvis man udtager og undersøger en lille stikprøve af møderne, så opdager man hurtigt, at det er meget forskelligt, hvad disse møder forsøger at opnå. Derfor findes der forskellige mødetyper, f.eks. møder til at træffe beslutninger, dele viden, informere, udvikle medarbejdere eller teams, idegenerere, mm. Konteksten for hvert enkelt møde er også forskellig. Derfor skal den kollektive handling i møderne organiseres forskelligt. Og når det gælder organisationens vigtigste beslutningsmøder, må ledergruppen nødvendigvis engagere sig, selvom det kan være svært at finde tid til... pga. de mange møder.

Slib saven

Forestil dig, at du støder på en person ude i skoven, som arbejder febrilsk på at save et træ ned.

”Hvad laver du?” spørger du.

”Kan du ikke se det?” lyder det utålmodige svar. ”Jeg er i gang med at save det her træ ned.”

”Du ser helt udmattet ud,” udbryder du. ”Hvor længe har du været i gang?”

”I over fem timer,” svarer han. ”Jeg er fuldstændig færdig. Det er hårdt arbejde.”

”Jamen, hvorfor tager du ikke en kort pause og sliber saven?” foreslår du. ”Jeg er sikker på, at det ville gå meget hurtigere.”

”Jeg har ikke tid til at slibe saven,” siger manden bestemt. ”Jeg har alt for travlt med at save!”

Stephen R. Covey

Afslutning

Organisering er at skabe rammerne for kollektiv handling. Vi organiserer for at opnå en ønsket tilstand, med udgangspunkt i en given kontekst. Dette gælder uanset om vi organiserer et møde, et projekt eller en organisation.

En organisation er kompleks når der er et uoverskueligt antal elementer og relationer, og hvor resultatet af en intervention er uforudsigeligt. Det er en krævende opgave for en ledergruppe at sikre realisering af den ønskede tilstand (ofte kaldet strategien) for en kompleks organisation. Ét afgørende greb er at sikre organisering ved at designe, formalisere og kommunikere en effektiv operativ model. En operativ model inkluderer, men er ikke begrænset til, en beskrivelse af organisationsstrukturen. I bilagene findes en illustration af relationen mellem begreberne i denne artikel.

I den næste artikel diskuterer jeg centrale begreber indenfor matrixstruktur og formelle beslutningsmøder. Disse to typer af struktur er meget udbredt i komplekse organisationer, selvom de ofte kaldes noget andet. Ved at inkludere disse former for struktur i arbejdet med den operative model, kan tilføres ”turbo og elektrisk styring” til organisationens operative motor.

Tak fordi du læste med,
Håber du har lyst til at læse med videre,

Mikkel

P.S.: På mødet i historien om NatureMovie ApS, besluttede de at lave de ekstra optagelser på toppen af vulkanen. Det lykkedes at få nogle unikke billeder af bjerggorillaer i sneen, og filmen blev en kæmpe succes.

De næste artikler

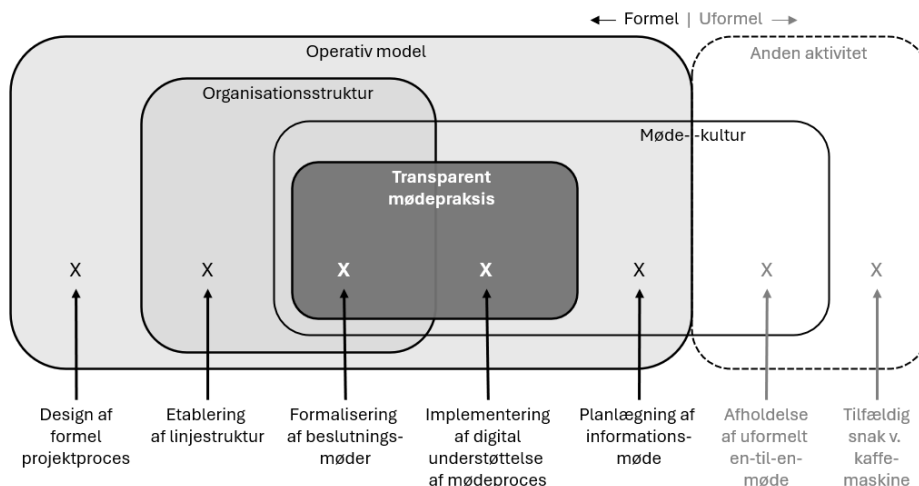
Artikel 2 stiller skarpt på matrixstruktur og formelle beslutningsmøder. Disse to organisatoriske elementer er meget anvendt i komplekse organisationer, men sjældent tilstrækkeligt forstået. Med den rette organisering af disse, kan organisationens virkningsgrad og effekt forbedres markant.

Udgangspunktet i **Artikel 3** er en kompleks organisation med for mange møder med for lidt udbytte. Her beskriver jeg hvordan en transparent mødepraksis, indført som en del af den operative model, skaber større virkningsgrad og effekt, og dermed glidere medarbejdere, der spilder mindre af deres tid i dårlige møder.

Bilag

Organiseringsrelaterede handlinger grupperet i emner

I nedenstående visualiseres hvordan forskellige handlinger kan knyttes til emner fra denne artikel.



Den ”operative model” er det øverste eller bredeste niveau af organisering. Det inkluderer f.eks. både processer og strukturer. Denne artikels ærinde er at ”organisationsstruktur” også inkluderer formaliserede beslutningsmøder (fra Artikel 2 kaldet beslutningsfora).

”Transparent mødepraksis” er formaliseret, kollektiv handling med det formål at træffe tværororganisatoriske beslutninger (det centrale emne i Artikel 3). I ovenstående vises to handlinger under dette emne; at formalisere beslutningsfora til at understøtte tværgående beslutningstagning, samt implementering af en digitalt understøttet mødeproces der muliggør meget bedre kommunikation fra møderne.

”Mødekultur” inkluderer handlinger og aktiviteter, både formaliserede og uformelle.

De 10 mest centrale begreber i denne artikel

Herunder en række begreber, opstillet alfabetisk, som det er en fordel for medlemmerne af en ledergruppe at kende, da det giver et bedre udgangspunkt når en ledergruppe diskuterer organisering.

Nedenstående begreber, og andre centrale begreber, beskrives på <https://transparentmoedepraksis.dk/>

Aktør: ”Aktør er en samlende betegnelse for personer eller formelle organisatoriske enheder, der kan udføre kollektiv handling, og imellem hvem der kan designes relationer. En aktør er altså en konstitueret handlingsbærer.”, s. 4.

Formalisere: ”At formalisere betyder at relationerne beskrives, og godkendes af en aktør med autoritet til dette”, s. 7.

Kollektiv handling: ”Intentionel adfærd, udført i en given kontekst, gennem koordinerede interaktioner mellem flere personer eller aktører og mod en bevidst eller implicit ønsket tilstand.”, s. 3.

Kompleksitet: *"Generelt kan man sige at kompleksitet er graden af sammenhængende dele, relationer og variation i et system, som gør det svært at forstå, forudsige og forklare som en helhed."*, s. 5.

Ledelse: *"Ledelse er at få handling til at ske indenfor rammerne."*, s. 7.

Model: *"I organisatorisk kontekst er en model en forsimplet repræsentation af udvalgte elementer og relationer, der bidrager til forståelse, forventning og koordinering af kollektiv handling."*, s. 7.

Mødekultur: *"Er den ikke-genetiske videreførelse af adfærd omkring møder til nye medarbejdere."*, s. 8.

Operativ model (engelsk: Operating model): *"En operativ model er en forsimplet repræsentation af, hvordan en organisation skaber, eller ønsker at skabe, værdi ved at bringe personer, materialer og mentale konstruktioner (strukturer og processer) i relation der muliggør kollektiv handling rettet mod en ønsket tilstand."*, s. 8.

Organisation & organisationsstruktur: *"An organization can be defined as collective action structured for the pursuit of a common mission. (I.e.: a number of people work in some formalized arrangement to accomplish something.) And the structure of an organization can be defined as the pattern of relationships designed to enable its people to take that action together."* Henry Mintzberg, s. 3.

Organisering: *"Organisering er at skabe rammerne for kollektiv handling."*, s. 3.

System: *"Et system er en afgrænset helhed bestående af indbyrdes forbundne elementer, hvis relationer og samspil skaber egenskaber og funktioner, som ikke kan forklares ud fra delene alene."*, s. 6.

Om artiklen

Dette er version 1.0, delt på <https://transparentmoedepraksis.dk/> d. 18/3 2026.

© 2026 Mikkel Stærk Dickenson

Denne artikel er udgivet under en Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 licens (CC BY-NC-ND).

Den må deles med korrekt kreditering, men må ikke ændres eller bruges kommercielt uden tilladelse.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Artiklen findes også på engelsk, kontakt da:

Mikkel Stærk Dickenson
mail@mikkeldickenson.dk
Tlf.: +45 2033 2947