

---

# Krige vindes i generalens telt

---

Grundlæggende forståelse af:  
**Matrixstruktur og formelle beslutningsmøder**

---

## Indledning

Dette er anden 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 2 – Krige vindes i generalens telt – Matrixstruktur og formelle beslutningsmøder

I forrige artikel diskuterede jeg centrale begreber indenfor organisering. Jeg redegjorde for at organisatorisk kompleksitet ikke nødvendigvis er negativt, men at det stiller større krav til ledergruppens indsats ift. organisering, f.eks. ved at designe, formalisere og visualisere en operativ model.

I denne artikel bygger jeg ovenpå. De fleste komplekse organisationer har meget matrixstruktur og mange formelle beslutningsmøder, uden at de nødvendigvis kaldes sådan. Matrixstruktur opstår når enhedsprincippet brydes, og én person har mere end én chef. Jo mere der arbejdes på tværs af organisationen, jo flere styregrupper og komitéer findes der typisk. Når disse fungerer godt, har de stor beslutningskraft, når de ikke gør, kan der opstå mødeinflation.

Generalens telt symboliserer den øverste ledergruppe i en kompleks organisation. I denne artikel, fortæller historien om besværet når lange kommandoveje i en traditionel, hierarkisk organisation skal følges, og der skal omorganiseres midt under et slag. Strategien besluttet i Generalens telt, men ansvaret for at organisere ligger også her. Det er artiklens pointe at matrixstruktur og formelle beslutningsmøder skal inkluderes som strukturelle elementer, når organisationsstrukturen, og den operative model, designes.

### De tre dele i Artikel 2:

DEL-1 fortæller en illustrativ historie om Slaget om Ny Fort	s. 2
DEL-2 diskuterer matrixstruktur og referencelinjer	s. 5
DEL-3 diskuterer formelle beslutningsmøder, magt og transparens	s. 7
Afslutning	s. 9
Bilag	s. 11

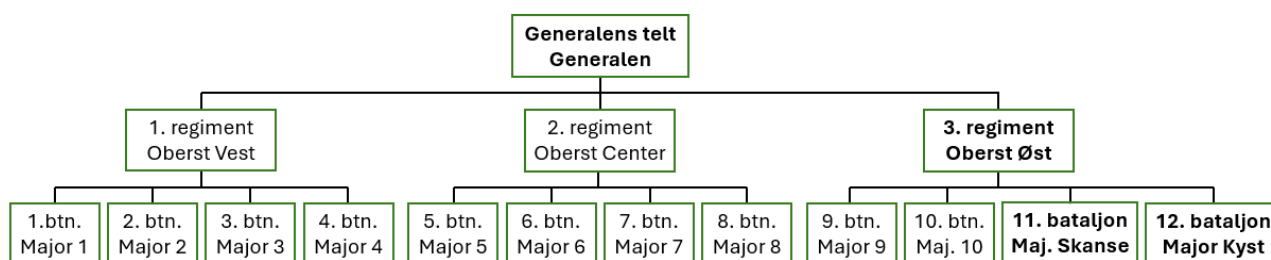
God læselyst,

Mikkel Stærk Dickenson

## DEL-1: Slaget om Ny Fort

Regeringen i Hjemland havde udpeget Generalen til at lede Hæren i krig mod Udland. Hæren bestod af tre regiment, hvert ledet af en oberst. Generalen og de tre oberster mødtes hver mandag i Generalens telt for at diskutere udviklingen i krigen.

Oberst Øst ledte 3. regiment, som bestod af fire bataljoner, hver ledet af en major. Når Oberst Øst havde været til møde i Generalens telt om mandagen, holdt han selv møde med sine majorer om onsdagen. På ét af disse onsdagsmøder, to måneder inde i krigen, orienterede Major Skanse og Major Kyst, at de nu var nået frem til Ny Fort, som lå ved indsejlingen til Store Flod, der var Udlands vigtigste forsyningslinje til deres hovedstad inde i landet.



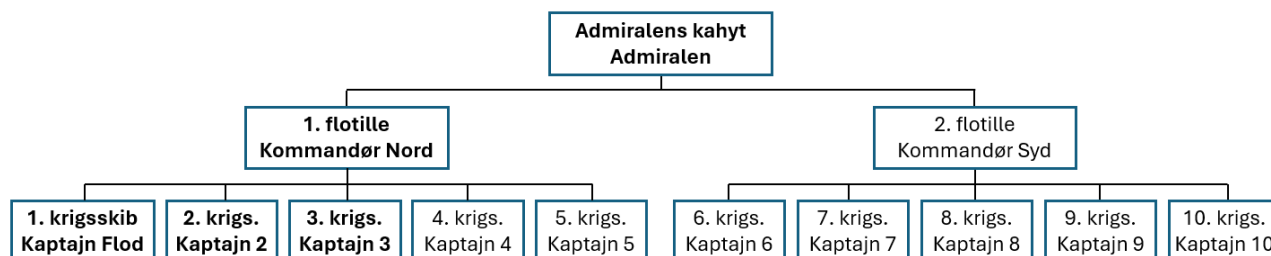
Figur 1: Organisationsdiagram over Hjemlands hær. Generalen var chef for tre oberster, som hver ledede et regiment. Hvert regiment bestod af fire bataljoner (btn.), som hver blev ledet af en major.

Til Oberst Østs overraskelse berettede majorerne at der lå et stort krigsskib i Ny Forts havn. De berettede også at der for nyligt var blevet anlagt et stort voldanlæg på nordsiden af Store Flod, hvorpå kanoner var ved at blive kørt i stilling. Dermed ville det blive væsentligt sværere end forventet at indtage byen. De blev hurtigt enige om, at den eneste mulighed for at indtage Ny Fort, var at få hjælp fra Hjemlands egen flåde.

### Lange kommandoveje

På mandagsmødet i Generalens telt, fem dage senere, lykkedes det Oberst Øst at overbevise Generalen om at strategien for indtagelse af Ny Fort måtte ændres, og at Flådens hjælp var nødvendig.

Efter mødet begav Generalen sig straks mod nord, og mødtes med repræsentanter for regeringen og Flådens øverst kommanderende, Admiralen, allerede om onsdagen. Der var enighed om at slaget om Ny Fort var ét, der skulle vindes. Generalen og Admiralen diskuterede forskellige perspektiver på slaget om Ny Fort, inden de begge begav sig afsted for at videregive instruktioner til deres officerer.



Figur 2: Organisationsdiagram over Hjemlands flåde. Admiralen var chef for to kommandører, som hver ledede en flotille. Hver flotille bestod af fem krigsskibe (krigs.), som hvert blev ledet af en kaptajn.

Admiralen sejlede mod fronten i syd, og om lørdagen lagde han sit skib til på siden af sine to kommandørers skibe, og indkaldte til møde i sin kahyt. Hver af de to kommandører ledede en flotille, som bestod af fem krigsskibe. Admiralen instruerede de to kommandører, som derpå sejlede videre mod syd.

---

Kommandør Nord nåede frem til de fem krigsskibe i sin flotille om mandagen. Han indkaldte straks de fem kaptajner til møde i sin kahyt, hvor han videregav instruktionerne fra Admiralen.

Efter mødet fortsatte flotillen sydpå, og onsdag nærmede de sig Ny Fort. Kommandør Nord sejlede ind til kysten, og gik i land et stykke nord for byen. Han sendte en kurér afsted til Oberst Øst, for at indkalde ham til møde. Derpå fik han sin stab til at rejse et telt på stranden. Samme aften nåede kuréren Oberst Øst, der var glad for at høre at Kommandør Nord's fem krigsskibe nu endeligt lå ud for kysten. Det var to uger siden han og majorerne havde erkendt behovet for Flådens involvering, og på dagens møde i Oberst Østs telt, havde de været let opgivende over den lange ventetid. Major Skanse havde observeret flere fjendtlige troppebevægelser i Bakkelandskabet, og de frygtede at Udland snart ville mobilisere flere styrker.

## Modstridende målsætninger

Oberst Øst og Kommandør Nord mødtes dagen efter i Teltet på stranden, for at opstarte koordineringen af slaget, som de navngav "Must-Win-Battle – Ny Fort". Efter en kort høflighedsudveksling, forklarede Oberst Øst at med den ildkraft de fem krigsskibe havde, ville de sammen kunne nedkæmpe Ny Fort på kort tid, hvilket var den primære strategiske målsætning for hans regiment.

Til Oberst Østs store overraskelse og fortrydelse, fortalte Kommandør Nord, at hans instruktioner ikke tillod et hurtigt angreb. Hans flotille skulle afvente at Kommandør Syd havde etableret en blokade i havet syd for Ny Fort. Årsagen var at Admiralen havde påbudt Kommandør Nord ikke at satse unødigt. Hvis Kommandør Syd blev nedkæmpet under forsøget på at etablere blokaden, skulle Kommandør Nord være klar til at forhindre at Udlands flåde kunne sejle nordpå ind i Hjemlands farvand. Denne risiko ønskede Admiralen ikke at løbe, da hans primære strategiske målsætning var at fastholde kontrol over havområderne.

Kommandør Nord fortalte at han skulle have lørdagsmøde i Admiralens kahyt to dage senere. Her forventede han at få godkendt sin anmodning om at deltage i slaget om Ny Fort med alle fem krigsskibe, medmindre der var overraskende dårlig nyt fra Kommandør Syd. De aftalte derfor at mødes i Teltet på stranden igen førstkommande onsdag, hvor Oberst Øst så også ville have haft sit mandagsmøde med Generalen.

Oberst Øst, Major Skanse og Major Kyst var de første til at møde op i Teltet på stranden til det aftalte onsdagsmøde, tre uger efter deres beslutning om at spørge Flåden om hjælp. Utålmodigheden blev afløst af undren, da Kommandør Nord ankom til mødet, fordi han kun havde medbragt tre af sine kaptajner. Da han åbnede mødet, forklarede han at det skyldtes at Kommandør Syds flotille endnu ikke havde kunnet etablere blokaden, og han selv derfor kun havde fået godkendt at indsætte tre af sine krigsskibe i slaget.

Oberst Øst berettede derpå, at de havde observeret endnu et fjendtligt krigsskib i Ny Forts havn. Der blev stille i Teltet på stranden mens alle fordøjede betydningen af den nye situation. Kommandør Nord brød tavsheden i et forsøg på at lyde optimistisk. Han mente at Kommandør Syd ville have fået etableret blokaden om senest to dage, og så ville alle fem krigsskibe i hans flotille kunne indgå i slaget. Problemet var blot, at næste møde i Admiralens kahyt, hvor tilladelsen til at angribe med fem krigsskibe kunne gives, først ville være på lørdag. Der var stor risiko for at Udland til den tid ville have mobiliseret endnu flere styrker i forsvaret af Ny Fort. Til sidst berettede Major Skanse at det var lykket én af hans spejdere at krydse Store Flod, for at undersøge mulighederne for at landsætte tropper på kysten syd for Ny Fort.

## Matrixstruktur etableres

Både Oberst Øst og Kommandør Nord havde forpligtelser de skulle rejse tilbage til samme aften. De var derfor enige om at de måtte udpege én der kunne lede de to bataljoner og tre krigsskibe. Deres

overordnede havde ikke på forhånd skabt rammer for hvordan en struktur kunne formaliseres på tværs af Hæren og Flåden. Derfor diskuterede de længe, inden de blev enige om at udpege Major Kyst til øverstkommanderende for slaget.

I den rolle refererede Major Kyst til både Oberst Øst og Kommandør Nord. De aftalte at mødes i Teltet på stranden hver torsdag. Hvis der opstod en mulighed for at indlede slaget på et tidspunkt imellem møderne, var det Major Kysts opgave at lede slaget. Major Kyst tog imod udnævnelsen, og hilste farvel til Oberst Øst og Kommandør Nord.

Derpå aftalte Major Kyst med de fire tilbageblivende officerer, at de skulle tage en god nats søvn, og mødes næste morgen, så snart spejderen var tilbage fra sydsiden af Store Flod.

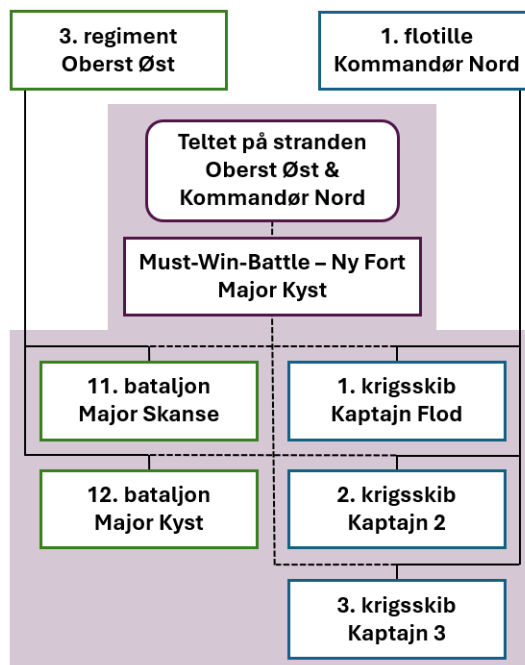
Torsdag formiddag sad de således igen i Teltet på stranden og lyttede til beretningen fra spejderen, der var kommet tilbage som forventet. Det blev hurtigt klart, at kysten syd for Ny Fort ikke egnede sig til landsætning af tropper. Men til officerernes store overraskelse, fortalte spejderen at Udlands forsvar af volden var dårligt etableret. Det var meget sårbart overfor angreb bagfra, f.eks. fra selve Store Flod.

Det startede en længere, grundig og energifyldt diskussion om forskellige måder at udnytte denne uforudsete mulighed. De endte med at aftale at indlede slaget allerede dagen efter, fordi tiden arbejdede mere for Udlands tropper end for Hjemlands. De blev også enige om en strategi, som inkluderede at Kaptajn Flod skulle sejle sit krigsskib op i Store Flod og beskyde Udlands stillinger på volden bagfra, mens de to andre krigsskibe skulle beskyde Ny Fort og særligt krigsskibene i havnen.

Der var blot én udfordring. I Hjemlands flåde var der en regel der forbød ét krigsskib i at engagere sig i kamp alene. En dispensation fra reglen kunne kun gives af Admiralen, og det ville tage dage at opnå denne. De blev enige om at udskyde den endelige beslutning til næste morgen. Imens ville de to bataljoner og tre krigsskibe gøre sig klar til kamp.

## Eksekvering af slaget

Fredag morgen, nogle timer før dag gry, mødtes Major Kyst igen med Major Skanse og de tre kaptajner, i Teltet på stranden. Kaptajn Flod var fyr og flamme. Han havde diskuteret strategien med sin besætning, og de havde været vilde med ideen om at gennemføre et bagholdsangreb på Udlands tropper på volden. Med den kampgejst han havde set i øjnene på sine folk, var Kaptajn Flod ikke i tvivl om, at de ville kunne fuldføre deres del af strategien også selvom det var imod reglerne.



Figur 3: Matrixstruktur etableret til Must-Win-Battle – Ny Fort, her markeret med baggrundsfarve. F.eks. refererede Kaptajn Flod til både Kommandør Nord og Major Kyst. "Teltet på stranden" blev etableret som beslutningsforum, og Major Kyst blev udnævnt til at lede selve slaget.

---

Major Kyst gennemgik strategien med de fire officerer en sidste gang. De aftalte at Major Kyst skulle indlede slaget med et kanonskud, præcist ved solopgang. Officererne forlod Teltet på stranden, og begav sig tilbage til deres tropper og gjorde sig klar.

Der gik blot få sekunder fra Major Kysts bataljon havde affyret første salve mod havnen i Ny Fort, indtil Major Skanses kanoner også affyrede deres første salve. Slaget var i gang.

Allerede tidligt på eftermiddagen blev det hvide flag hejst over Ny Fort. Planen, der var aftalt i Teltet på Stranden dagen før, var blevet eksekveret takket været godt samarbejde mellem bataljonerne og krigsskibene. Eneste usikkerhed om slagets udfald var opstået, da ét af Udlands krigsskibe i havnen havde hejst sejl for at sejle ud i Store Flod, hvilket ville have forhindret Kaptajn Flods nedkæmpelse af forsvaret på volden. Da Major Kyst havde modtaget underretningen om dette overraskende træk fra Udlands krigsskib, beordrede han begge bataljoner og de to krigsskibe på havet, til at beskyde Udlands krigsskib i havnen, i stedet for de aftalte mål. Dette havde sikret Kaptajn Nords uhindrede adgang til overraskelsesangrebet af volden, som reelt havde afgjort slaget.

## DEL-2: Grundlæggende begreber i matrixstruktur

Det krævede samarbejde på tværs af Hær og Flåde at gennemføre Must-Win-Battle – Ny Fort. Major Kyst ledte slaget, og der blev etableret formelle relationer mellem ham, de tre kaptajner og Major Skanse. Denne form for tværororganisatorisk samarbejde sker hele tiden i store, komplekse organisationer. Når strukturen formaliseres, kan det kaldes at etablere en matrixstruktur. Grundlæggende er matrixstruktur det modsatte af en struktur skabt ved at følge enhedsprincippet.

### Enhedsprincippet vs. matrixstruktur

*Enhedsprincippet betyder helt enkelt, at alle personer i en organisation har én, og kun én chef.* Sådan var Hæren organiseret før Must-Win-Battle – Ny Fort. (Se Figur 1, på side 2.)

På engelsk kaldes dette princip for "unity of command". Når det følges konsekvent, er der klare kommandolinjer, dvs. alle personer har én linje fra egen rolle til den øverste chef. Dette resulterer i en traditionel, hierarkisk, organisationsstruktur. Denne struktur er simpel, og let for vores hjerner at relatere til.

Ordet "matrix" bruges generelt meget forskelligt i sammenhæng med organisationsstruktur. Her betegner matrixstruktur designede og formelle relationer der medfører, at én person formelt refererer til mere end én anden person, og enhedsprincippet dermed brydes.

Personer i komplekse organisationer kan have mere end to chefer, hvilket så kan kaldes en multidimensionel struktur. Men for at holde det simpelt bruger jeg ordet matrixstruktur så snart der er mere end én chef.

I historien beskrev jeg hvordan det lykkedes at etablere en formel matrixstruktur til Must-Win-Battle – Ny Fort, hvor f.eks. Kaptajn Flod refererede til både Kommandør Nord og Major Kyst.

Når man etablerer projekter hvor projektmedlemmerne både refererer til deres afdelingschef og til en projektleder, er der altså tale om matrixstruktur, også selvom det ikke altid benævnes sådan. Et mere synligt eksempel på matrixstruktur kan findes i komplekse organisationer, når f.eks. en regional økonomichef eller en HR-forretningspartner arbejder i en region, og både refererer til chefen for regionen og til den globale CFO eller globale HR-chef.

## Kommandolinjer og referencelinjer

I en traditionel, hierarkisk organisation der er struktureret efter enhedsprincippet, bruger jeg ordet kommandolinje om de formaliserede relationer der illustreres med en linje i et organogram, fra den enkelte person, hele vejen op til den øverste chef.

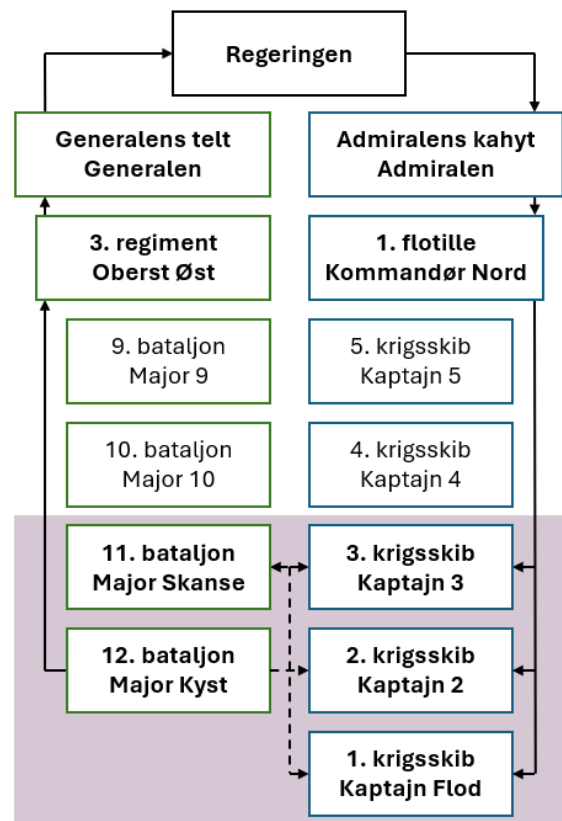
Et organogram er en visuel repræsentation af en organisations formelle linjestruktur. Figur 4 illustrerer et udsnit af et organogram. Den viser en kommandolinje fra Major Kyst til Regeringen, og en anden kommandolinje fra regeringen ned til de tre kaptajner. Disse er tegnet som pile med fuldt optrukne linjer. Tilsammen udgør disse linjer den formelle kommandovej fra Major Kyst til de tre kaptajner, som fandtes før etablering af matrixstrukturen. Den illustrerer, at hvis Major Kyst ville give Kaptajn Flod en instruktion, så skulle han eskalere til Oberst Øst, som skulle eskalere til Generalen, som måtte fremlægge dette for Regeringen. Hvis Regeringen var enig, kunne den formelt give en ordre til Admiralen, som så kunne give denne videre til Kommandør Nord, der så kunne give den til Kaptajn Flod. En sådan kommandovej er selvsagt en hindring for effektiv koordinering.

Det ses også i Figur 4, at der med udnævnelsen af Major Kyst blev etableret en matrixstruktur, illustreret med stiplede referencelinjer til de fire andre officerer der deltog slaget. Det er tydeligt i dette eksempel, at de stiplede linjer er mere anvendelige til koordinering for Major Kyst, fordi de går direkte imellem de aktører, der skulle udføre den kollektive handling sammen. Ingen led til at forsinke eller fordreje kommunikationen.

Jeg bruger ordet *referencelinjer* som en bredere betegnelse end *kommandolinjer*. For det første inkluderer referencelinjer også relationer til andre typer af aktører, f.eks. beslutningsfora. (Se f.eks. Figur 3 på side 4, der viser at Major Kyst refererede til Teltet på stranden.) For det andet kan en referencelinje også være stiplet.

Typisk opfattes en stiplet referencelinje som sekundær til en fuldt optrukken. Det skyldes at der ofte ligger en implicit forventning om, at den fuldt optrukne referencelinje indebærer personaleansvar, dvs. f.eks. retten til at hyre, fyre og bestemme eller influere løn. Men denne skelnen mellem fuldt optrukken og stiplet, er i virkeligheden uhensigtsmæssig simpel. En referencelinje kan nemlig medføre flere forskellige typer af autoritet, dvs. legitim ret til, og forventning om, f.eks. at:

- Hyre og fyre
- Regulere løn og bonus
- Beslutte målsætninger
- Evaluere indsats



Figur 4: Her vises to typer af designede og formelle relationer, tegnet som pile. De fuldt optrukne pile viser den lange kommandovej fra Major Kyst, op til Regeringen, og videre ned til de tre kaptajner der deltog i Must-Win-Battle – Ny Fort. De tværgående, reelle, designede og mere praktiske relationer, er markeret med stiplede pile, direkte fra Major Kyst til de fire andre officerer der deltog i slaget.

- 
- Udstede instruktioner
  - Godkende forespørgsler
  - Videregive (fortrolig) information

Det er ikke altid nødvendigt at eksplicite hvilke typer af autoritet det følger med en referencelinje, men ved at forventningsafstemme, kan man lette det tværgående samarbejde.

I historien var det ikke afklaret hvilken type formel autoritet Major Kyst havde over de andre fire officerer. Heldigvis var Kaptajn Flod opsat på at vinde slaget hurtigt, og han var klar på at tilsidesætte den formelle regel, der forbød ham at sejle alene op i Store Flod.

På samme måde valgte de to kaptajner, hvis skibe beskød Ny Fort fra havet, at adlyde Major Kyst da han besluttede at omdirigere al beskydning til det krigsskib der var ved at forlade havnen. I en matrixstruktur kan det være udfordrende for en leder at sikre den ønskede kollektive handling, når han ikke har ret til at hyre og fyre. Derfor etableres ofte beslutningsfora, til at støtte et projekt eller initiativ, og den person der leder det.

## DEL-3: Formelle beslutningsfora

I historien symboliserede Teltet på stranden et beslutningsforum. *Et beslutningsforum er et struktureret møde- eller interaktionsrum, hvor beslutningsret og -pligt er samlet omkring bestemte typer af emner.* Et formelt forum kan ses som en "aktør", dvs. en organisatorisk konstitueret handlingsbærer. I praksis betyder det at en gruppe af personer har formel autoritet, via et specifikt mandat, f.eks. til at drive et projekt eller et initiativ.

Generelt definerer jeg en beslutning som *et valg mellem flere mulige alternativer, hvor én mulighed fastlægges som den, der skal gælde eller udføres.* Et forum formaliseres for at øge sandsynligheden for at de beslutninger der træffes, bliver anerkendt af andre i organisationen, og dermed får en koordinerende effekt. Jo mere kompleks en organisation er, jo større krav stilles til organiseringen, for at undgå det jeg kalder mødeinflation.

### Mødeinflation

I modsætning til historien, så er det ofte relativt simpelt at indkalde til møde i en nutidig, kompleks organisation. Ved hjælp af moderne kommunikationsteknologi kan møder med deltagelse af personer fra forskellige afdelinger og kontinenter potentielt indkaldes på få minutter.

En leder af et Must-Win-Battle har et incitament til at involvere mange i sit projekt. På møder kan han påvirke andre ledere til at støtte hans projekt, f.eks. ved at tildele ressourcer. Denne dynamik er ikke i sig selv dårlig, men når det er let at indkalde møder, så kan det resultere i flere møder end nødvendigt. Og hvis organisationen har to Must-Win-Battles i stedet for ét, så fordobles det antal af møder, som i forvejen var lidt for højt.

Når der ikke er klare rammer for hvordan og hvornår det besluttes, hvilke ressourcer der tildeles hvilke Must-Win-Battles, så stiger incitamentet for de to ledere, til at indkalde endnu flere møder, for at sikre opbakning til deres respektive projekter. En uheldig mødespiral er startet.

Kommandør Nord rådede over ressourcer i form af en flotille med fem krigsskibe. Men da han deltog i møderne i Teltet på stranden kunne han ikke endegyldigt forpligte sine krigsskibe til slaget, fordi han også havde en afhængighed til Admiralen og Kommandør Syd.

---

Møder der ikke kan træffe forpligtende beslutninger har lavere beslutningskraft, og i historien resulterede det i ekstra møder. Den onde mødespiral resulterede i *mødeinflation*, dvs. en situation hvor antallet af møder vokser, uden at det tilsvarende øger organisationens evne til at træffe forpligtende beslutninger eller skabe fremdrift.

## Formel autoritet kan øge beslutningskraft

Jeg bruger ordet *beslutningskraft* som udtryk for en persons eller et forums evne til, og mulighed for at træffe klare, forpligtende beslutninger, som kan omsættes til handling. Beslutningskraften er et produkt af kompetencerne hos den eller de involverede personer samt de rammer som personerne handler i, altså organiseringen.

*"En hærs succes afhænger mindst lige så meget af kvaliteten af de beslutninger, dens officerer og soldater træffer og udfører på jorden, som af dens egentlige ildkraft. På samme måde vil en virksomheds struktur føre til bedre resultater, hvis – og kun hvis – den forbedrer organisationens evne til at træffe og udføre vigtige beslutninger bedre og hurtigere end konkurrenterne."*

Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins, og Paul Rogers

Mine artikler beskæftiger sig ikke med kvaliteten af beslutningerne, fordi det afhænger af den specifikke faglige kontekst, og de involverede personers kompetencer. Men formuleringen; "organisationens evne til at træffe og udføre vigtige beslutninger bedre og hurtigere..." handler netop om organisering af rammerne, som er mit fokus. I Artikel 1 definerede jeg formalisering som det at organisatoriske relationer beskrives og godkendes af en aktør med autoritet til dette. Hertil kan tilføjes at formalisering betyder at gøre noget eksplicit, anerkendt og fastlagt gennem aftaler, regler, dokumentation eller strukturer.

Et beslutningsforum der formaliseres, er en del af organisationsstrukturen i en organisation, og har dermed formel autoritet til at træffe forpligtende beslutninger. Generelt er beslutninger forpligtende, når de er truffet af en aktør med mandat eller autoritet til at binde organisationens handlinger eller ressourcer, og som derfor skaber en legitim forventning om efterlevelse blandt dem, den berører.

Men, én ting er "legitim forventning om efterlevelse" af beslutninger, en anden ting er hvad der sker i virkeligheden. De sidste to afsnit i DEL 3 berører to helt centrale begreber, som begge tilbyder en forklaring på, hvorfor de legitime forventninger nogle gange skuffes i komplekse organisationer.

## Formel autoritet giver ikke nødvendigvis magt

*"Magt er hverken en direkte funktion af position, individuelle færdigheder eller formel autoritet. Den udspringer derimod af én persons mulighed for at influere på emner der betyder noget for en anden."*

Yves Morieux og Peter Tollmann

Mennesker har fri vilje. En titel eller en beslutning taget i et formelt beslutningsforum, er i bund og grund en mental konstruktion. Lidt som en færdselslov og et vejskilt påbyder mig at køre 60 km/t på en bestemt vejstrækning. Jeg kan selv vælge om jeg vil følge påbuddet eller bryde loven.

Der kan være mange grunde til at følge påbuddet om at sænke hastigheden, som ikke har noget med de mulige konsekvenser af et lovbrud at gøre. F.eks. at jeg prioriterer sikkerheden for andre trafikanter, at jeg vil undlade at larme unødigt eller at jeg er bekymret for min egen sikkerhed.

Kaptajn Flod var indstillet på at bidrage til den kollektive handling, det krævede at indtage Ny Fort. Hvis han ikke havde ønsket at udføre denne opgave, kunne Major Kyst have insisteret, og krævet efterlevelse med henvisning til sin formelle autoritet, som ansvarlig for Must-Win-Battle – Ny Fort. Men hvis Kaptajn Flod

---

vidste, at hverken Kommandør Nord eller Admiralen ville tillade Major Kyst at "udstede en bøde" til ham, f.eks. ved at fyre ham, så kunne Major Kyst være sagesløs. Altså, uden reel magt, på trods af den formelle autoritet der var tildelt ham og Teltet på stranden.

Det er strukturelt nødvendigt, at når en ledergruppe tildeler beslutningsmandat til en aktør, så bakker de denne aktørs beslutninger op. Ellers risikerer de f.eks. at skabe et forum uden beslutningskraft, og det er som nævnt et skridt i retning af at skabe mødeinflation.

## Visualisering af formelle relationer giver transparens

Når en ledergruppe designer en operativ model, kan det sammenlignes med at etablere nogle færdselslove. Formålet er ikke at slå folk oven i hovedet når de ikke overholder dem, men at designe nogle rammer der koordinerer vores adfærd. Det er praktisk at alle kører i højre side af vejen og at vi stopper for rødt lys. Uden disse "aftaler" ville trafikken afvikles mere usikkert og langsommere, og det ville tage meget længere tid for os at nå fra A til B.

Selv hvis vi kender de grundlæggende regler, har vi brug for at vide hvilke regler gælder hvor. Det kan godt være at jeg ved at man kun må køre 50 km/t i byzone, men jeg har brug for et skilt til at fortælle mig, hvor byzonen starter.

For at en organisationsstruktur kan bidrage til koordineringen, må den også være synlig. De fleste større organisationer har et digitalt organogram der viser hvem der referer til hvem. Det er vigtigt for dem der indgår i relationerne, men endnu vigtigere for andre trafikanter der forsøger at navigere i organisationen. Hvis jeg forsøger at få hjælp fra tre krigsskibe til at indtage Ny Fort, har jeg brug for at vide hvem der potentielt kan allokere disse til slaget. I en organisation struktureret efter enhedsprincippet kan man bruge kommandovejen, men som jeg viste er dette ofte en lang og langsom vej.

Lad os forestille os at Hjemland også havde haft et luftvåben, og at en eskadrilje derfra tilbød sin hjælp, netop som Must-Win-Battle – Ny Fort skulle indledes. Eskadriljeføberen ønskede nu at koordinere sin indsats med den allerede planlagte. Hvordan kunne han finde ud af at Teltet på stranden havde beslutningskompetence ift. strategien for slaget, og at det var Major Kyst der havde kommandoen? Da eskadriljeføberen kiggede i organogrammet, kunne han blot se at Major Kyst refererede til Oberst Øst, og intet sted kunne han se den nyetablerede matrixstruktur der viste at de tre kaptajner referede til Major Kyst, eller at der fandtes noget der hed Teltet på stranden.

I Artikel 1 diskuterede jeg vigtigheden af at en model, f.eks. en mødepraksismodel eller operativ model, blev kommunikeret eller i det mindste gjort tilgængelig, for at den kunne få en koordinerende effekt. Det samme gælder naturligvis information om den faktiske organisering og organisationsstruktur. Hvis dette ikke gøres, risikerer ledergruppen i den komplekse organisation at designe en god operativ model på papiret, men som ikke skaber den ønskede effekt og fremdrift, fordi der ikke er sat vejskilte op så medlemmer af organisationen kan efterleve den.

## Afslutning

I historien "Slaget om Ny Fort" viste jeg hvordan mangelfuld organisering i Generalens telt nær havde kostet sejren. Når der skal samarbejdes på tværs af organisationen, er den traditionelle, hierarkiske organisationsstruktur ofte utilstrækkelig. Da Major Kyst blev udnævnt til at lede slaget, blev der etableret en matrixstruktur, fordi der formelt blev designet en referencelinje fra de tre kaptajner: De refererede også stadig til Kommandør Nord, og dermed blev enhedsprincippet brudt.

---

Teltet på stranden blev etableret med mandat til at træffe beslutning om strategien for slaget, og symboliserede, ligesom Generalens telt, et formelt beslutningsforum.

Beslutningsfora mister deres beslutningskraft hvis de ikke organiseres ordentligt. Ved at formalisere dem gøres det eksplicit hvem der deltager i møderne, og med hvilket mandat. Derudover er det centralt at der sikres kommunikation og synlighed i strukturen, for at den reelt kan have en koordinerende effekt. Autoritet er ikke det samme som magt, og den øverste ledergruppe må bakke op om mandater og struktur, hvis fora og matrixstruktur skal have den ønskede effekt.

I næste artikel bevæger vi os væk fra telte og hesteryg, til transparent mødepraksis der understøttes af forskellige digitale hjælpemidler.

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

Mikkel

### **Den sidste artikel**

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

### 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.

**Beslutning:** *"En beslutning er et valg mellem flere mulige alternativer, hvor én mulighed fastlægges som den, der skal gælde eller udføres."*, s. 7.

**Beslutningsforum:** *"Et beslutningsforum er et struktureret møde- eller interaktionsrum, hvor beslutningsret er samlet omkring bestemte typer af emner."*, s. 7.

**Beslutningskraft:** *"En person eller et forums evne til, og mulighed for at træffe klare, forpligtende beslutninger, som kan omsættes til handling."*, s. 8.

**Enhedsprincippet:** *Enhedsprincippet betyder helt enkelt, at alle personer i en organisation har én, og kun én chef"*, s. 5.

**Forpligtende beslutning:** *"En beslutning forpligter når den er truffet af en aktør med mandat eller autoritet til at binde organisationens handlinger eller ressourcer, og som derfor skaber en legitim forventning om efterlevelse blandt dem, den berører."*, s. 8.

**Kommandolinje:** *"Kommandolinjer, dvs. alle personer har én linje fra egen rolle til den øverste chef. Dette resulterer i en traditionel, hierarkisk, organisationsstruktur."*, s. 5.

**Matrixstruktur:** *"Her betegner matrixstruktur designede og formelle relationer der medfører, at én person formelt refererer til mere end én anden person, og enhedsprincippet dermed brydes."*, s. 5.  
(Principielt er der to dimensioner i en matrix, så hvis en person har tre chefer, hvilket forekommer, kunne man i stedet kalde det for en multidimensionel struktur. For at holde det simpelt bruger jeg "matrixstruktur" uanset hvor mange referencepunkter.)

**Magt:** *"Magt er hverken en direkte funktion af position, individuelle færdigheder eller formel autoritet. Den udspringer derimod af én persons mulighed for at influere på emner der betyder noget for en anden."*, s. 8.

**Mødeinflation:** *"Mødeinflation, dvs. en situation hvor antallet af møder vokser, uden at det tilsvarende øger organisationens evne til at træffe forpligtende beslutninger eller skabe fremdrift."*, s. 8.

**Organogram:** *"Et organogram er en visuel repræsentation af en organisations formelle linjestructur, der viser enheder, roller og referencelinjer mellem dem."*, s. 6.

**Referencelinje:** *"Referencelinje er en bredere betegnelse end kommandolinjer. For det første inkluderer referencelinjer også relationer mellem personer og andre aktører, f.eks. beslutningsfora. For det andet kan en referencelinje også være stiplede"*, s. 6.

---

## Om artiklen

Dette er version 1.0, delt på <https://transparentmoedepraksis.dk/> d. 31/3 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