KRIGE VINDES I GENERALENS TELT

Organisering, matrixstruktur og formelle møder

version 0.91

af Mikkel Stærk Dickenson

Se mere på:
www.transparentmoedepraksis.dk

Denne artikel er skrevet til medlemmer af direktioner i store, komplekse virksomheder. Målet er at give læsere forståelse af sammenhæng mellem organisering, matrixstruktur, formelle møder og organisationers evne til at opnå strategiske målsætninger.

Symptomer

De fleste ledere og medarbejdere i store, komplekse virksomheder har mange møder. De arbejder meget og på skæve tidspunkter. I kraft af AI og andre digitale værktøjer, er mængden af tilgængelig information eksploderet. Alligevel går det ofte for langsomt med at opnå de fælles, strategiske målsætninger. Med jævne mellemrum omstruktureres organisationen med henvisning til, at der ønskes hurtigere beslutninger og øget eksekveringshastighed. Både dårlige møder og hyppige omstruktureringer reducerer motivation og trivsel og dermed fastholdes en ond spiral.

Årsag og løsning

Når direktionen har sikret at virksomheden har relevante strategiske målsætninger, er det også dennes ansvar at sikre organisering af arbejdet så målsætningerne kan opnås, så hurtigt og let som muligt. I komplekse virksomheder kan dette inkludere etablering af matrixstrukturer og formalisering af en række beslutningsmøder, der kan komplementere virksomhedens hierarkiske organisationsstruktur, og dermed sikre tværgående koordinering og beslutningstagning.

Alle virksomheder er unikke, og derfor findes der ikke én optimal struktur, eller én rigtig måde at organisere på. Men der findes en række centrale begreber, som tilsammen kan give en dybere og fælles forståelse af organisering generelt. Med denne forståelse kan direktioner etablere matrixstrukturer og formelle beslutningsmøder på en måde så den samlede mødemængde nedbringes, og strategiske målsætninger kan opnås hurtigere.

Artiklens opdeling

DEL-1 (side 3-14) består af en fiktiv historie. Det er en militæranalogi, der bruges til at illustrere en simpel, traditionel, hierarkisk organisationsstruktur, i en overskuelig kontekst. Aktiviteterne i Generalens bomuldstelt symboliserer arbejdet i en direktion, hvor der bruges for meget tid på strategiplanen og for lidt tid på organisering. Da Hæren møder uventet stor modstand, opstår unødig forvirring og langsom eksekvering, hvilket bringer missionen i fare.

DEL-2 (side 15-26) ekspliciterer Generalens indsigter fra missionen og de centrale begreber defineres. Slutteligt nævnes kort tre greb i organiseringen, under overskriften ”transparent mødepraksis”, som kan bidrage til forbedret organisering af matrix-struktur og formelle beslutningsmøder.

God fornøjelse,

Mikkel Stærk Dickenson

DEL-1: Historien

Generalen sad alene tilbage i teltet og stirrede tomt ud i luften. Mødet med de tre oberster var netop slut, og det var bestemt ikke gået som forventet. Specielt Oberst Øst havde været frustreret. Generalen følte dog selv at det var ham der havde mest grund til at være frustreret. Obersten havde berettet om en lang række møder han havde deltaget i, men faktum var at slaget om Ny Fort stadig udestod. Der var fuld enighed om, at for at fuldføre missionen, skulle dette slag vindes meget snart. Alligevel virkede det som om officererne gik rundt om sig selv og hinanden i stedet for bare at få det eksekveret. Hvorfor tog det så lang tid?

Generalen udpeges til at lede missionen

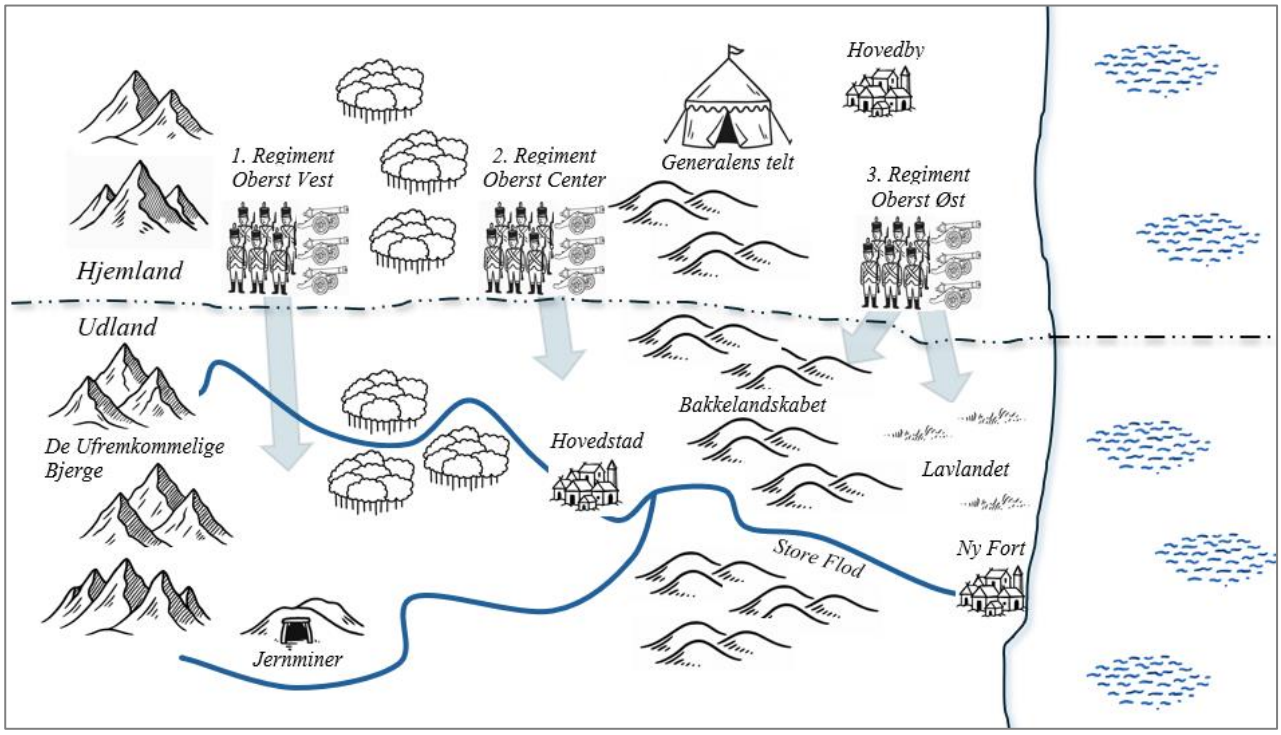
Året var 1801, og regeringen i Hjemland havde længe været utilfreds med den lave økonomiske vækst i landet. Ved at invadere nabolandet i syd, mente den at kunne sikre tocifret vækst. Derfor erklærede regeringen krig mod Udland. Den var overbevist om, at en hurtig og fokuseret mission, ville kunne overraske Udland, og sikre en hurtig sejr.

Regeringen udpegede Generalen, til at lede Hjemlands hær. Generalen rådede over tre regimenter, hver ledet af en oberst. De tre oberster blev indkaldt til møder i Generalens telt, imens regimenterne blev beordret til at marchere mod grænsen i syd. Her skulle de vente indtil strategiplanen var klar.

Strategiplan udarbejdes

Da de tre oberster ankom til Generalens telt, fandt de ham stående ved et stort bord midt i teltet. Bordet var dækket af et kort over Hjemland og Udland. Det viste blandt andet grænsen imellem de to lande, som strakte sig i en næsten lige linje fra de Ufremkommelige Bjerge i vest, til havet i øst.

Generalen kaldte obersterne hen til bordet, og var ivrig for at diskutere den forestående mission. De blev hurtigt enige om, at hvis de kunne indtage Hovedstad, Udlands største og vigtigste by, så ville hele landet overgive sig. At indtage Hovedstad ville først kræve realisering af to strategiske målsætninger. For det første at afskære byens forsyninger fra Jernminerne ved De Ufremkommelige Bjerge. For det andet, og endnu vigtigere, at afskære forsyningslinjerne via Store Flod til og fra kystbyen Ny Fort.
Derefter begyndte en langstrakt diskussion hvor de overordnede strategiske målsætninger blev konverteret til en meget detaljeret strategiplan.



Figur 1: Kort over Hjemland og Udland og de tre regimenter.

I teltet diskuterede de rapporter om fjendens ildkraft og generelle styrker og svagheder. De diskuterede også deres egne tre regimenters styrker og svagheder.
Godt nok var rapporterne om Udlands hær af ældre dato, men de repræsenterede dog det bedst mulige beslutningsgrundlag. Også forståelsen af deres egne tre regimenters styrker og svagheder var begrænsede, fordi det var flere år siden den seneste krig, og mange af soldaterne var uprøvede i kamp.

I området syd for grænsen som de agtede at indtage, var der primært små byer, bortset fra Ny Fort og Hovedstad. Terrænet var generelt varieret med marker, skove, floder, søer og bakkelandskaber. Generalen og de tre oberster diskuterede de muligheder og trusler, som terrænet syd for grænsen udgjorde for de forestående slag. Landkortet over Udland, som de baserede diskussionen på, var flere år gammelt, og hvad der på kortet var marker og skove, kunne nu være det modsatte, uden at de ville vide det. Kortet var dog det bedste de kunne skaffe.

Diskussionerne varede flere dage, og der blev flere gange sendt bud efter opdaterede rapporter om dele af terrænet syd for grænsen, hvor særligt vigtige slag kunne udkæmpes. Rapporterne fra spejderne var af varierende kvalitet, men flere af dem inkluderede beretninger om øgede fjendtlige troppebevægelser syd for grænsen. Det stod klart at Hjemland måtte handle snart. Det tog yderligere nogle dage at få detaljerne i strategiplanen på plads.

På den vestlige front skulle Oberst Vest rykke sit 1. Regiment hurtigt og langt mod syd, langs foden af de Ufremkommelige Bjerge. Endnu sydligere end Hovedstad lå Udlands jernminer. Oberst Vest skulle indtage disse, og dermed forhindre produktion af nye våben.

Fra midten af landet, skulle Oberst Centers 2. Regiment kæmpe sig vej stik syd, direkte mod Hovedstad, og etablere en belejring, eller i det mindste en blokade, nord for byen. Det var forventet at der ville være stor modstand, og at denne fremrykning derfor ville tage forholdsvis lang tid.

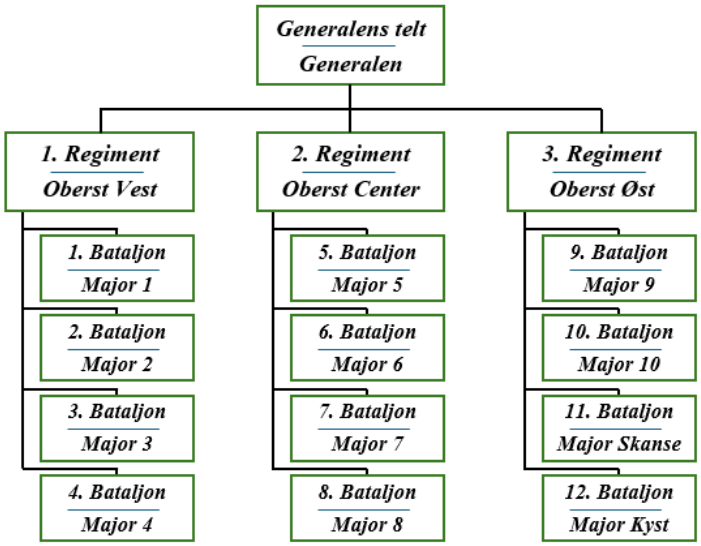
På den østlige front dikterede strategiplanen at Oberst Østs regiment havde to opgaver. Rykke frem gennem bakkelandskabet of forhindrer at Udlands tropper slap igennem Hjemlands frontlinje, så de kunne rykke ind på Hjemlands territorium. Den primære målsætning var dog at rykke frem igennem Lavlandet, mellem Bakkelandskabet og havet, og indtage Ny Fort. Begge opgaver var velbeskrevet i strategiplanen.

Strategiplanen rulles ned i organisationen

Generalen sendte de tre oberster afsted fra teltet med hver deres del af strategiplanen i saddeltaskerne.

Oberst Øst nåede frem til sit regiment dagen efter. Lejren, hvor regimentet havde opholdt sig imens de ventede på missionens start, lå få kilometer fra grænsen til Udland. Regimentet bestod af fire bataljoner, som hver blev ledet af en major.

Så snart Oberst Øst var stået af sin hest, kommanderede han opsætning af sit telt på stedet, og indkaldte til møde med sine fire majorer, samme aften.
På dette møde forklarede han strategiplanen, og baggrunden for den. Obersten fortalte hvordan rapporter havde påvist begrænsede fjendtlige styrker langs kysten. Selvom rapporterne var af ældre dato, havde generalen konstateret at to bataljoner måtte være tilstrækkeligt til at kæmpe sig hurtigt frem til, og indtage, Ny Fort. Major Kyst og hans 12. Bataljon skulle således rykke frem længst mod øst, mens Major Skanse og hans 11. Bataljon også skulle rykke mod syd i samme tempo, men et par kilometer inde i landet.



Figur 2: Organisationsdiagram over Hæren.

Eksekvering af strategiplanen begynder

Da alle tre regimenter var på plads langs grænsen, blev startskuddet givet. De krydsede alle grænsen til Udland, og efter nogle dage var der kampe i hele frontens bredde. Som frygtet havde landkortet, de brugte til at udarbejde strategien, vist sig at være upræcist.

Markerne for fødderne af de Ufremkommelige Bjerge i vest, var for længst blevet forladt, og der voksede nu ny lav og tæt skov. Det gjorde fremrykning for Oberst Vests regiment, utrolig besværlig, og det gik langsommere fremad end forventet.

Omvendt stod det til for Oberst Center. Terrænet nord for Hovedstad havde tidligere bestået af tæt skov, men det bestod nu mest af åbne marker og heder. Regimentet mødte overraskende let modstand, og de nåede derfor udkanten af Hovedstad tidligere end hvad de havde troet muligt. Her var forsvaret dog så stærkt som forventet. Oberst Centers regiment ville ikke kunne omringe og afskære byen forsyninger alene, så de etablerede en blokade på den nordlige side.

Oberst Østs 9. og 10. Bataljon mødte betydelig modstand og forsinkelser i Bakke-landskabet. Det var svært at vurdere størrelsen af Udlands styrker, men de havde tydeligvis nået at etablere effektive forsvarsværker i bakkerne de seneste dage, og fremrykningen var meget langsom.
Lidt hurtigere gik det for Oberst Østs 11. og 12. bataljon som nærmede sig Ny Fort, dog stadig langsommere end forventet. Der var flere mindre byer der skulle indtages på vejen, og det var tydeligt at en tredje bataljon havde gjort en betydelig forskel i muligheden for at rykke hurtigt og sikkert mod syd igennem Lavlandet.

Mandagsmøder i Generalens telt

Hver mandag rejste de tre oberster tilbage mod nord, for at mødes med Generalen, i Generalens telt. Teltet blev løbende flyttet længere mod syd, efterhånden som fronten rykkede. På møderne rapporterede de hver især fra deres regimenter og de forskellige bataljoners fremskridt eller mangel på samme.

På møderne i Generalens telt blev mulige justeringer af strategiplanen diskuteret. Det var ikke optimalt at Oberst Centers fire bataljoner alle var engageret i blokaden af Hovedstad, i stedet for at bidrage til fremrykningen i vest, eller engagere sig i kampene i Bakkelandskabet. Det ville dog nu kræve mange ressourcer og tid at flytte nogle af Oberst Centers bataljoner, og Generalen ønskede ikke at risikere et nederlag hvis Udland etablerede angreb fra Hovedstad mod blokaden.

Når planerne for de tre regimenter og deres 12 bataljoner var gennemgået, konkluderede Generalen på aftalerne, og sendte de tre oberster tilbage på hestene så de kunne komme tilbage til kampene i syd.

Onsdagsmøder i oberstens telt

Når Oberst Øst kom tilbage fra mandagsmøde i Generalens telt, typisk op af tirsdagen, indkaldt han til møde med sine fire majorer onsdag formiddag. Her orienterede majorerne om nyt fra fronten og obersten videregav instruktionerne fra Generalens telt. Når onsdagsmødet sluttede, red de fire majorer ud til hver deres bataljon, videregav instruktionerne, og gik i kamp for at rykke frem som instrueret.
Det fungerede fint, indtil en større udfordring viste sig.

En uventet udfordring tester kommandovejene

[Læsevejledning: Formålet med den følgende del af historien er at vise hvordan kommandovejene i Hjemlands hær skaber store forsinkelser som bringer missionen i fare. For at tydeliggøre tidsaspektet, er tidsangivelser tilføjet. ”(T0)” markerer det tidspunkt hvor det stod klart, at der skulle en ny strategi til, for at kunne indtage Ny Fort. Og ”(T7)” angiver at der er gået 7 dage siden erkendelsen af behovet for en ny strategi.]

Strategiplanen fra Generalens telt må skrottes

På ét af onsdagsmøderne, to måneder inde i krigen, orienterede Major Skanse og Major Kyst, at de nu var nået frem til Ny Fort. Her var de stødt på uventet stor modstand. Bymurene havde en del kanoner, hvis ildkraft blev suppleret af kanoner på et krigsskib der lå i havnen. Dette umuliggjorde fremrykning for Major Kyst.
Strategiplanen havde anvist at Major Skanse skulle rykke vest om byen, hele vejen til Store Flod. Herfra ville han både kunne beskyde byen, og de forsyningsskibe der sejlede forsyninger mellem Ny Fort og Hovedstad. Men på flodens nordlige bred var der fornyeligt blevet anlagt et stort voldanlæg, hvorpå kanoner var ved at blive kørt i stilling. Volden strakte sig hele vejen fra Ny Forts vestlige bymur til Bakkelandskabet.

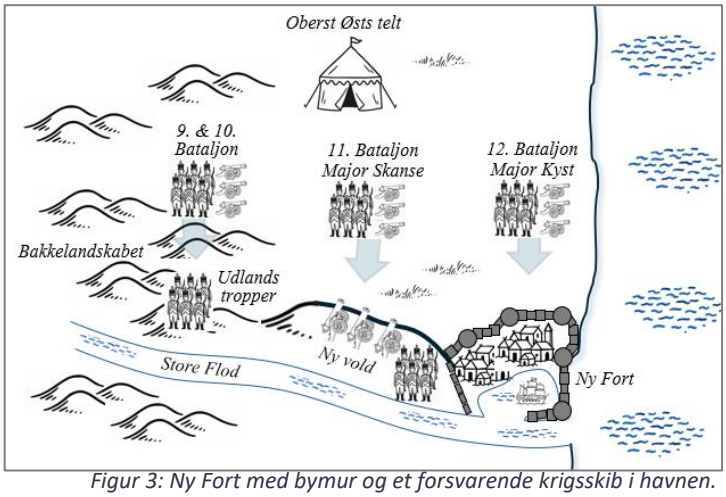
Major 9 og Major 10 kunne berette, at deres bataljoner var fanget i kampe i den nordlige del af Bakkelandskabet. Det var ikke længere realistisk, at en af dem kunne hjælpe i slaget om Ny Fort. Og selv hvis de kunne, ville de fire bataljoner sandsynligvis ikke kunne trænge igennem det nye forsvarsværk som vold, bymur og krigsskib tilsammen udgjorde.

Eneste mulighed for at indtage Ny Fort, vurderede de fem officerer, var at få hjælp fra Hjemlands flåde. (T0)

Mobilisering af Flåden

På det først komne mandagsmøde i Generalens telt (T5), lykkedes det Oberst Øst at overbevise Generalen om at Flådens hjælp var nødvendig. Efter mødet rejste Generalen derfor straks mod nord, for at mødes med repræsentanter for regeringen og Flådens øverst kommanderende, Admiralen.

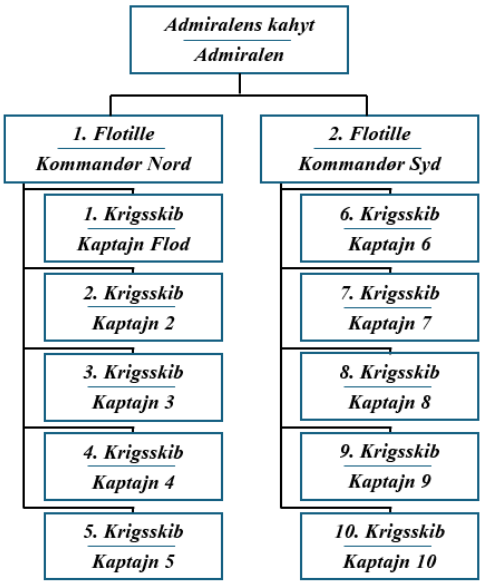
Det lykkedes at mødes allerede om onsdagen (T7), og der var hurtigt enighed om at slaget om Ny Fort var ét, der skulle vindes, og hellere før end siden. Generalen og Admiralen brugte nogen tid på at diskutere efterretninger fra rådgivere og udarbejde strategiplaner for hvordan krigsskibe og bataljoner bedst kunne indtage Ny Fort i et koordineret angreb. Efterretningerne var af ældre dato og sparsomme, og både Generalen og Admiralen blev



Figur 3: Ny Fort med bymur og et forsvarende krigsskib i havnen.

utålmodige. Der var mange ubekendte i det kommende samarbejde, og de to øverstbefalende blev enige om, at disse måtte løses hen af vejen. De kunne i hvert fald ikke blive ved at bruge tid på disse praktikaliteter. De lovede hinanden at give ekstra opbakning til deres respektive officerer i samarbejdet. Derefter rundede de mødet af og begav sig afsted for at give informationen videre i deres organisationer.

Hjemlands flåde bestod af to flotiller, som hver havde fem krigsskibe. Hver flotille blev ledet af en kommandør, og hvert af de fem krigsskibe under kommandøren, blev ledet af en kaptajn.



Om lørdagen (T10) lagde Admiralen sit skib til siden af de to kommandørers skibe, og indkaldte til møde i sin kahyt, hvor han videregav sine instruktioner.

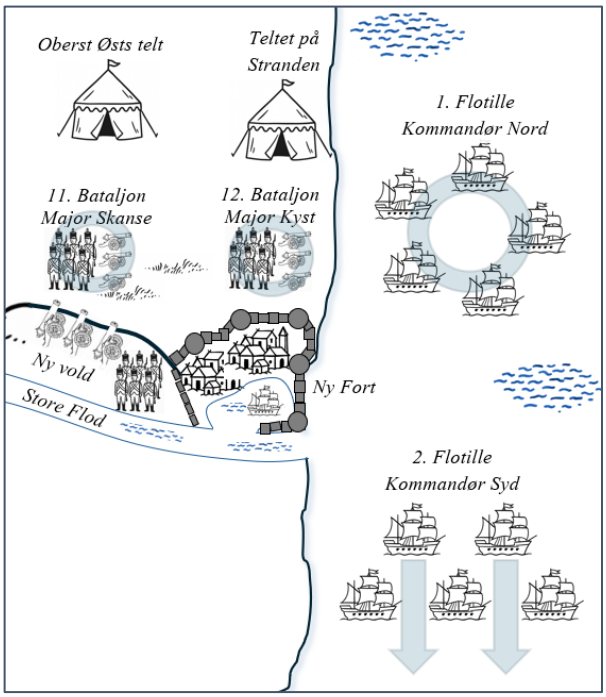
Kommandør Syd skulle sejle sin flotille ned langs kysten, men forbi Ny Fort. Syd for Ny Fort skulle han forsøge at etablere en blokade der forhindrede Udlands forsyningsskibe og krigsskibe fra de sydligste kystbyer, i at nå frem til Ny Fort og indsejlingen til Store Flod.
Kommandør Nord skulle sejle sin flotille til Ny Fort og etablere kontakt til Oberst Øst. Sammen skulle de indtage Ny Fort. Admiralen forklarede grundigt den del af strategiplanen som han og Generalen havde aftalt, ift. hvordan Ny Fort skulle indtages.

Efter mødet i Admiralens Kahyt, sejlede Kommandør Nord afsted. Han indhentede de 5 krigsskibe om mandagen (T12), og indkaldte straks de fem kaptajner til møde i sin kahyt, hvor han forklarede instruktionerne fra Admiralen, og de sejlede derefter alle mod syd, med kurs mod Ny Fort.

Midlertidigt telt på Stranden

Onsdag (T14) nærmede Kommandør Nords flotille sig Ny Fort og han sejlede selv 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 midlertidigt telt på stranden.

Kuréren nåede Oberst Øst allerede samme aften, desværre lige efter at de fire majorer var taget afsted efter det sædvanlige onsdagsmøde. Der var nu gået 14 dage siden det møde hvor Oberst Øst havde konstateret at Flådens hjælp var eneste mulighed for at indtage Ny Fort. To dage tidligere, på mandagsmødet i Generalens telt (T12), havde Generalen berettet fra mødet med Admiralen, og instrueret Oberst Øst i den nye strategiplan der var lagt.



Figur 5: Flotille indsættes i Must Win Battle - Ny Fort.

Oberst Øst var glad for at høre fra kuréren, at Kommandør Nords 5 krigsskibe nu lå ud for kysten, men ærgrede sig over at Major Kyst og Major Skanse ikke havde nået at få denne nyhed. På dagens møde havde de været let opgivende. Major Skanse havde observeret flere fjendtlige troppebevægelser i Bakkelandskabet, og de frygtede at fjenden snart ville mobilisere flere styrker i forsvaret af Ny Fort.

Det var derfor en forventningsfuld oberst, der trådte ind i Teltet på Stranden til Kommandør Nord næste dag (T15). Selvom det var Kommandør Nord der havde indkaldt mødet, kunne Oberst Øst ikke holde sig tilbage. Efter en kort høflighedsudveksling, gik han straks i gang med at fortælle Kommandør Nord, at med den ildkraft de fem krigsskibe repræsenterede, ville de sammen kunne nedkæmpe Ny Fort på kort tid. Han forklarede også, at hans regiment havde ventet med længsel på at se Flåden ankomme til Ny Fort. Det var nemlig en vigtig målsætning for hans regiment at få indtaget Ny Fort så hurtigt som muligt, fordi Oberst Centers 3. Regiment var begyndt at have svært ved at opretholde blokaden af Hovedstad.

Forskellige prioriteter

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 blokaden i havet syd for Ny Fort, og først når, og såfremt, denne var succesfuldt etableret, kunne han engagere sine krigsskibe i et angreb på Ny Fort.
Årsagen var at Admiralen havde påbudt ham ikke at satse unødigt. Skulle Kommandør Syd blive nedkæmpet i forsøget på at etablere blokaden, og Kommandør Nord led tab ved et tidligt angreb på Ny Fort, ville der være risiko for, at Udlands flåde kunne sejle uhindret mod nord, ind i Hjemlands farvand, og derfra angribe kystbyer i Hjemland. Denne risiko ville Admiralen ikke løbe.

Kommandør Nord fortalte at han skulle have lørdagsmøde i Admiralens kahyt, to dage senere (T17). Medmindre der ville være overraskende dårlig nyt, forventede Kommandør Nord, at han ville få godkendt sin anmodning om at deltage i et slag om Ny Fort.
Efter den formelle del af mødet, spiste de frokost sammen i teltet uden deres rådgivere. Her opstod hurtigt fortrolighed, og de reflekterede sammen over, hvad der præcist var foregået på mødet mellem Generalen og Admiralen 10 dage tidligere (T7). For selvom der var enighed om at Ny Fort skulle indtages, så sad Oberst Øst og Kommandør Nord nu med instruktioner fra hver deres overordnede, som ikke umiddelbart var forenelige.
De aftalte at mødes i Teltet på Stranden igen når Kommandør Nord havde haft sit lørdagsmøde med Admiralen (T17) og Oberst Øst havde haft sit mandagsmøde med Generalen (T19), det kunne således blive onsdagen efter (T21). De ville medbringe hhv. deres majorer og kaptajner, så de sammen kunne lægge en plan for slaget.

Langsomme beslutninger koster

Da Oberst Øst mødte op i Generalens telt om mandagen (T19) blev hans beretning fra Ny Fort mødt med skuffelse og dyb undren, fra både Generalen og Oberst Center. Var slaget om Ny Fort virkeligt ikke begyndt endnu? Og hvorfor havde Obersten ikke bare indledt angrebet sammen med Flåden, efter den plan Generalen havde instrueret ham i?
Oberst Øst forklarede at det var et spørgsmål om at Kommandør Nord afventede godkendelse til at deltage i slaget, og at han muligvis allerede havde fået denne godkendelse.
Oberst Øst var selv frustreret, og fornemmede også tydeligt frustration fra Generalen, da mødet blev hævet, og han begav sig tilbage mod fronten.

Oberst Øst havde fremrykket mødet med sine majorer til tirsdag (T20) for at blive klar til at mødes i Teltet på Stranden. Han var meget træt efter et langt ridt hjem fra mødet i Generalens telt. Det blev ikke bedre da Major Skanse indledte mødet med at berette, at hans folk havde observeret endnu et fjendtligt krigsskib i havnen i Ny Fort. Det var ankommet via Store Flod, fra Hovedstad, dagen før. Den markante forøgelse af Ny Forts ildkraft var en markant ændring i mulighederne for en succesfuld indsats.
Det gav derfor anledning til lange diskussioner mellem Oberst Øst, Major Skanse og Major Kyst om mulige justeringer af strategiplanen for indtagelse af Ny Fort. Idet obersten var meget træt, blev diskussionerne uskarpe og gik i ring. Det blev derfor meget sent, inden obersten hævede mødet. Major 9 og Major 10 red tilbage mod deres bataljoner, imens Major Skanse og Major Kyst blev i Oberstens lejr, så de kunne følges til mødet i Teltet på Stranden dagen efter.

Onsdag morgen (T21) begav de tre mænd sig afsted mod Teltet på Stranden. Der var nu gået 3 uger siden beslutningen om at spørge Flåden om hjælp, og de var ivrige for at komme i kamp.
Til mødet havde Kommandør Nord kun medbragt tre af sine kaptajner, og da han åbnede mødet, forklarede han hvorfor. På lørdagsmødet i Admiralens kahyt fire dage tidligere, stod det klart, at Kommandør Syds flotille endnu ikke havde kunnet etablere blokaden, og at Kommandør Nord derfor kun havde fået godkendt at sende 3 af sine krigsskibe i kamp. De to resterende krigsskibe skulle, på Admiralens ordre, fungere som opbakning for 2. Flotille mod syd.

Oberst Øst berettede derpå om det ekstra fjendtlige krigsskib der var ankommet til havnen i Ny Fort. Der blev stille i Teltet på Stranden mens alle fordøjede betydningen af den nye situation.

Obersten blev overvældet af træthed. Det slog ham hvor meningsløst det havde været, at han og de fire majorer havde brugt så mange timer, aftenen i forvejen, på at udtænke en strategi der byggede på en antagelse om at Kommandør Nord ville have fem krigsskibe til det kommende slag.

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 den nordlige flotille kunne indgå i angrebet.
Problemet var blot, at næste møde i Admiralens kahyt, hvor tilladelsen til at angribe med fem krigsskibe kunne gives, først ville være på lørdag (T24), dvs. tre dage senere. Der var stor risiko for at Udland til den tid ville have mobiliseret endnu flere styrker i forsvaret af Ny Fort.

Major Skanse berettede at det var lykkedes én af hans spejdere at krydse Store Flod. Målet var at vurdere Udlands styrker, samt at afsøge kysten syd for Ny Fort, med henblik på at landsætte tropper ved hjælp af Kommandør Nords skibe. Spejderen ville komme tilbage dagen efter med efterretningerne. Når disse efterretninger var tilgængelige i Teltet på Stranden, ville de kunne beslutte om en tidlig indledning af slaget, med kun tre krigsskibe, ville give mening, eller om der ville være mulighed for landsætning.

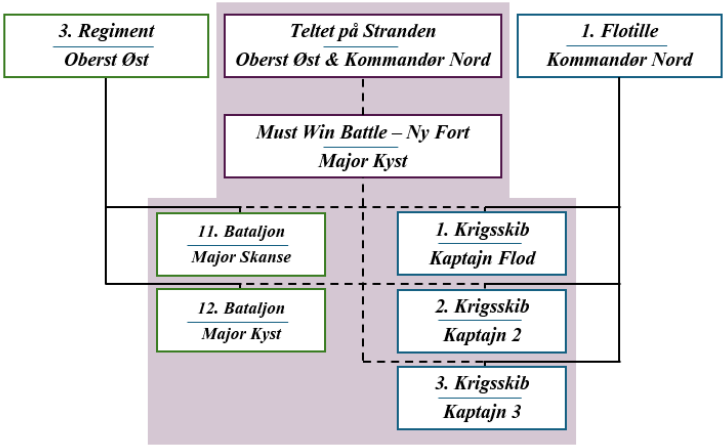
En midlertidig struktur etableres

Major Kyst udnævnes til leder af Must-Win-Battle - Ny Fort

Oberst Øst og Kommandør Nord indså, at ingen af dem ville kunne lede slaget, hvis en mulighed skulle opstå i indeværende uge. De havde begge andre bataljoner, hhv. krigsskibe, de også skulle lede. Desuden havde de vigtige møder med hhv. Generalen og Admiralen.

De var enige om, at der under et slag skulle være én øverstkommanderende, men de var usikre på hvordan de kunne organisere sig. De diskuterede længe, og på et tidspunkt måtte de bede de to majorer og de tre kaptajner om at forlade teltet, mens de diskuterede organisering og udnævnelse færdig. Begge havde kun sparsomme instruktioner fra deres overordnede, og ingen der inkluderede formalisering af samarbejde mellem enheder fra Hæren og Flåden. Dagen var næsten omme, og de var nødt til at runde af, så de kunne komme tilbage til deres andre forpligtelser.

De to majorer og tre kaptajner blev kaldt ind i teltet, hvor de fik at vide at Major Kyst skulle være øverste ansvarlige for slaget om Ny Fort. I den rolle arbejdede han for både Oberst Øst og Kommandør Nord, og de aftalte at de skulle mødes i Teltet på Stranden hver torsdag. Imellem møderne var det Major Kysts opgave at lede de to bataljoner og tre krigsskibe.



Figur 6: Midlertidig organisering til slaget om Ny Fort.

Major Kyst var den mest erfarne af de fem officerer, og fra hans bataljons placering nær kysten, ville han kunne kommunikere effektivt, både via kurér med Major Skanse, og med signalflag med de tre krigsskibe på havet.

Majoren tog imod udnævnelsen, og hilste farvel til Oberst Øst og Kommandør Nord. Major Kyst aftalte 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.

Major Kyst leder sit første møde – Der samarbejdes i Teltet på Stranden

Torsdag formiddag (T22) mødtes de igen i Teltet på Stranden, da spejderen var tilbage. Han kunne berette at kysten syd for Ny Fort var særdeles uegnet til landsætning af tropper. Til gengæld kunne han også berette, at Udlands forsvar af volden var etableret på en måde, der gjorde det meget sårbart overfor angreb bagfra, dvs. fra den sydlige bred, eller fra Store Flod.
Denne nye mulighed startede en længere, grundig og energifyldt diskussion om forskellige muligheder for at udnytte denne svaghed hos fjenden. De fem officerer var drevet af det ansvar der var blevet dem givet, og af det faktum, at det de besluttede i teltet, kunne de potentielt eksekvere på, meget hurtigt.
De endte med at aftale at indlede slaget allerede dagen efter, fredag (T23), fordi de var enige om, at tiden arbejdede mere for Udlands tropper end for Hjemlands. De blev enige om en plan som bestod i, at begge bataljoner skulle beskyde byen med deres kanoner, og specielt gå efter de to fjendtlige krigsskibe i havnen. Når de to fjendtlige krigsskibe var travlt optaget af at besvare ilden, skulle to af Hjemlands krigsskibe sejle mod havnen og beskyde dem. Imens skulle det sidste af Hjemlands krigsskibe, ledet af Kaptajn Flod, sejle hurtigt udenom kampene i havnen og videre op i Store Flod. Her skulle Kaptajn Flod beskyde Udlands stillinger på volden bagfra. Når forsvaret på volden var svækket, skulle Major Skanses 11. Bataljon indstille beskydningen af havnen, og i stedet storme volden. De skulle kæmpe sig hen over den, og derefter kæmpe sig frem i østlig retning. Ny Fort havde et svagt forsvar fra flodsiden, så her skulle Major Skanses bataljon bryde igennem bymuren, og kæmpe sig ind i byen.

I Teltet på Stranden opnåede Major Kyst hurtigt bred opbakning til planen, dog med én udfordring. I Hjemlands flåde var det givet at ét krigsskib ikke måtte engagere sig i kamp alene. Det skyldtes at Flåden i tidligere krige havde erfaret, at enlige krigsskibe på havet, let kunne

omringes og nedkæmpes. Det var helt klart, at formelt skulle Kaptajn Flod have tilladelse til at sejle fra sine kollegaer, og alene op i floden. En sådan tilladelse kunne kun gives af Admiralen, og det ville tage dage at opnå denne.
Én ting var brud på reglerne, en anden den risiko planen indeholdt. Hvis Kaptajn Flod fejlede, ville hele planen fejle.

Dårlige betingelser for Teltet på Stranden – Uklart mandat

Major Kyst var ikke i tvivl om, at de havde udarbejdet den bedst mulige strategi. Men at eksekvere den, krævede et brud på reglerne i Hjemlands flåde. I teltet overvejede de derfor længe, om de skulle afvente afklaring, eller eksekvere og acceptere den betydelige risiko.

Selvom Major Kyst var udnævnt af en oberst og en kommandør, så betød det ikke, at han var bemyndiget fra Admiralen til at give kaptajnen tilladelse. Og han kunne ikke sige andet end at Kaptajn Flod selv måtte afgøre om han ville deltage. Det var ham der ville skulle stå til regnskab for konsekvensen af en beslutning, som ville trodse én af hans to overordnede.
Hvis han ikke deltog, havde offensiven ingen chancer for at lykkes.
De blev enige om at den endelige beslutning om at angribe, skulle tages næste morgen. Imens ville de to bataljoner og tre krigsskibe gøre sig klar til kamp. Kaptajn Flod havde så tid til at diskutere planen med ledende medlemmer af sin besætning.

Det afgørende slag

Beslutningen tages - Eksekvering

Fredag morgen (T23), nogle timer før daggry, mødtes Major Kyst med Major Skanse og de tre kaptajner, i Teltet på Stranden. Kaptajn Flod var fyr og flamme. Det havde vist sig at hans besætning havde været helt vilde med ideen om at sejle op i floden og angribe Udlands landtropper på volden. Med den kampgejst kaptajnen havde set i øjnene på sine folk, var han ikke i tvivl om at de ville kunne fuldføre deres del af opgaven. Kaptajnen meldte derfor sit krigsskib klar til at indgå i slaget.
Major Kyst gennemgik planen med de fire officerer en sidste gang, indtil de alle var helt klar på hvad der skulle foregå. De aftalte at Major Kyst skulle indlede slaget med et kanonskud, præcist ved solopgang.

Allerede tidligt fredag eftermiddag stormede Major Skanses tropper ind i Ny Fort fra flodsiden. Ved synet at den fremstormende bataljon, besluttede den øverstkommanderende for Ny Forts tropper at hejse det hvide flag fra flagstangen på bymuren.

Udlands soldater på voldene var blevet overrasket over Kaptajn Flods bagholdsangreb. De soldater der havde forsvaret volden længst mod vest, var flygtet op i Bakkelandskabet. De fleste af soldaterne på volden havde dog kun haft valget imellem at forblive på sydsiden af volden, hvor de var forsvarsløse overfor Kaptajn Flods kanoner, eller at trækker over volden i nordlig retning, hvor Major Skanses 11. Bataljon allerede var i gang med at lægge en kraftig krydsild. De havde derfor overgivet sig efter en meget kort kamp.

Det ene af de to forsvarende krigsskibe i havnen var blevet sunket af en kombination af beskydning fra Hjemlands to krigsskibe, og Major Kysts kanoner. Det andet forsvarende krigsskib i havnen hejste det hvide flag, så snart de så det hvide flag på bymuren.

De sidste til at nedlægge våben var de af Udlands tropper der havde forsvaret Ny Fort fra den nordlige bymur. Her havde Major Kysts 12. Bataljon stort set ingen fremskridt gjort, men med udsigten til angreb fra Major Skanses bataljon, og de to hvide flag der allerede var hejst, havde de også overgivet sig.

Strategisk målsætning indfriet

Hjemland havde nu kontrol over Ny Fort og indsejlingen til Store Flod, og dermed var den vigtigste forsyningsrute til Hovedstad afskåret. I havnen lå Hjemlands tre krigsskibe, og besætningerne var i fuld gang med at reparerer de forskellige skader kampene havde påført dem.
De to bataljoner var rykket indenfor bymurene, og sårede soldater blev tilset, mens faciliteter blev opført til håndtering af de mange tilfangetagne soldater.

Tidligt om morgenen, dagen efter det store slag, mødtes Major Skanse og Major Kyst på den vestlige bymur. De spejdede i retning af Hovedstad. Mellem dem og Hovedstad lå Bakkelandskabet, som de kunne skimte i det fjerne.
På Store Flod, inde i Bakkelandskabet sås master på to fjendtlige krigsskibe. De måtte have været på vej mod Ny Fort, men ankom netop for sent til at indgå i slaget. Hvis Major Kyst havde ventet blot én dag med at indlede slaget, ville forsvaret af Ny Fort være blevet så stærkt, at det var tvivlsomt om de kunne have indtaget byen.

Til mandagsmødet (T26) i Generalens telt var Oberst Øst blevet bedt om at tage Major Kyst med. Nu da Must Win Battle – Ny Fort var ovre, var Major Kyst tilbage i sin oprindelige rolle, og han var inviteret for at dele sine erfaringer ang. organiseringen på tværs af Hæren og Flåden.

Det var dog Oberst Vest der indledte mødet. Han kunne berette at hans regiment nu havde indtaget Jernminerne i det sydvestlige Udland. Så selvom Udlands styrker stadig stod stærkt i Bakkelandskabet, betød de manglende forsyninger til Hovedstad, at det kun var et spørgsmål om tid før Udland ville overgive sig, og missionen ville være fuldført.

Derfor var stemningen i teltet høj. Og selvom krigen endnu ikke var helt ovre, tillod Generalen sig at bruge en del af tiden på mødet til at evaluere krigsindsatsen. Specielt det afgørende slag om Ny Fort havde været tæt på at mislykkes pga. langsom eksekvering. Generalen var interesseret i at forstå hvad de kunne have gjort anderledes. Måske krævede nye tider også en ny måde at forstå strategi og organisering på, tænkte han...

DEL-2: Forståelsen

Formålet med historien i DEL-1 er at illustrere konkrete situationer, om end fiktive, der viser betydningen af organisering når strategiske målsætninger kræver samarbejde på tværs. I DEL-2 sammenfattes Generalens indsigter, hvorefter artiklens centrale begreber defineres.

Generalens indsigter

Generalen havde gået på Hjemlands fineste militærakademi, og han havde læst alle de største klassikere om fortidens store generaler. Han havde gjort en flot karriere, og ved hver forfremmelse var hans analytiske, strategiske og taktiske evner blevet fremhævet. Men, efter evalueringen med de tre oberster og Major Kyst sad han tilbage med to store indsigter, som udfordrede den måde han hidtil havde forstået strategi og organisering på.

Strategiplanen slugte tid og reducerede autonomi

Da Generalen blev udnævnt til øverste ansvarlig for missionen i Udland, havde alle været enige om, at en hurtig start og afvikling af missionen ville være til Hjemlands fordel. Alligevel havde han insisteret på at indhente store mængder efterretninger, vel vidende at kvaliteten ikke ville være god.

Han havde gjort det for at hjælpe sine oberster, og dagene tilbragt i teltet med de tre oberster havde været spændende, og faktisk også sjove. Resultatet havde været en relativt detaljeret strategiplan de alle troede på. Men han måtte indse at forsinkelsen havde forårsaget unødvendige udfordringer, bl.a. i Bakkelandskabet, hvor Udlands tropper havde nået at forskanse sig, og senere ved Ny Fort, hvor de nye kanonstillinger på volden og krigsskibe i havnen også kunne være undgået ved en hurtigere fremrykning.

Lige så slemt var det, at den meget instruerende strategiplan havde resulteret i at for mange af de 12 bataljoner var sendt til Hovedstad og Bakkelandskabet. Oberst Øst havde f.eks. ret tidligt på missionen konstateret, at han ville være mere effektiv, hvis han kunne benytte tre af sine fire bataljoner til hurtig fremrykning og indtagelse af Ny Fort, i stedet for kun de to, som strategiplanen havde foreskrevet.

Indtagelse af Ny Fort var en strategisk målsætning der var blevet aftalt i Generalens telt, og som alle var enige i. Beslutningen om hvor mange af Oberst Østs bataljoner der skulle indsættes i hhv. Bakkelandskabet og ved Ny Fort, var en taktisk beslutning, som han burde have ladet være op til Oberst Øst og hans fire majorer. Det ville have betydet hurtigere fremrykning, og tilgængelighed af pålidelige efterretninger, på tidspunktet for beslutningen.

Når enhedsprincippet brydes, skal mandater ekspliciteres

Den største indsigt for Generalen var dog, hvor ineffektivt kommandovejene havde fungeret, da der var mere end én af dem. Samarbejdet med Flåden var kommet godt fra start, fordi Generalen og Admiralen havde været enige om nødvendigheden af- og formen på samarbejdet. Etableringen af Teltet på Stranden havde skabt en midlertidig matrixstruktur, som havde givet udfordringer.

F.eks. havde Kaptajn Flod ikke længere kun én chef (enhedsprincippet), men skulle balancere hensyn til både Flådens Kommandør Nord og Major Kyst som ledede slaget ved Ny Fort.

Det var blevet klart for alle at Hæren og Flåden måtte samarbejde for at indtage Ny Fort. Der gik dog 7 dage fra konstateringen ved fronten (T0) til Generalen og Admiralen havde mødtes (T7) og godkendt etablering af samarbejdet.
Det var også klart for alle, at der skulle være én person til at lede selve slaget, og at denne person nødvendigvis måtte vide hvilke ressourcer han havde til rådighed. Alligevel tog det 14 dage fra samarbejdet var aftalt (T7) til Major Kyst var udnævnt, og han befandt sig i samme rum som de 4 andre officerer (1 major og 3 kaptajner), der tilsammen repræsenterede den samlede styrke. Og på det tidspunkt var der endda stadig tvivl om hvilket mandat Major Kyst havde ift. kaptajnerne.

Også her pegede pilen tilbage på Generalen. Han havde følt det unødvendigt at bruge kostbar tid sammen med Admiralen, på at sidde og gennemgå konkrete spørgsmål. F.eks. hvor mange krigsskibe der kunne disponeres over, hvilke af Flådens regler var ufravigelige, om der var begrænsninger for brug af ammunition, osv. Men fordi Generalen og Admiralen ikke havde afklaret disse spørgsmål ang. rækkevidde af mandatet for den kommende organisering af samarbejde, blev Major Kyst afhængig af både Hærens og Flådens kommandoveje for at opnå afklaringer. Og da møderne i disse to kommandoveje ikke var koordineret, så opstod der uundgåeligt ventetid. Ventetiden kostede både eksekveringshastighed og skabte frustration.

Logisk passede de to indsigter rigtig godt sammen. Generalen ønskede i fremtiden at nøjes med at afklare de strategiske målsætninger. Dvs., afklare ”hvad” der skulle opnås og ”hvorfor”, men uddelegere mere ansvar for ”hvordan”. Derved ville han sikre autonomi, i stedet for detaljeret, instruerende og topstyret planlægning.
Samtidig forventede han mange situationer i fremtiden, hvor strategiske målsætninger ville kræve tværgående samarbejde. Derfor var det uundgåeligt, at en større del af tiden i møder i Generalens telt måtte bruges på organisering, dvs. at lave aftaler der sikrede, at organisationen var fleksibel. F.eks. at den kunne omstruktureres når uventede udfordringer krævede det, og at mandater hurtigt kunne tildeles midlertidige konstruktioner, som Teltet på Stranden havde været det.

Generalen tænkte tilbage på mandagsmødet en uge tidligere. Både han og Oberst Øst havde været frustrerede, og Generalen havde undret sig over hvordan det kunne tage så lang tid at eksekvere slaget. Med hans nye forståelse kunne han se at forsinkelsen ikke havde noget at gøre med manglende kompetencer, hos andre end ham selv og Admiralen, men var en direkte og logisk konsekvens af den mangelfulde organisering. Med lige så stor sikkerhed kunne han dog nu også se, hvordan de skulle undgå lignende udfordringer i fremtiden.

Artiklens centrale begreber defineres

Megen forvirring i organisationer skyldes alene den grund, at der ikke findes et fælles sprog for de ofte abstrakte begreber der bruges til at diskutere organisering. Her følger en kort definition på artiklens centrale begreber. Det primære formål med disse er at tjene til diskussioner i direktionen for at øge forståelse og skabe fælles sprog.

Mission, strategiske målsætninger og strategiplan

”Missionen” er organisations grund til at eksistere, også nogle gange kaldet dens ”why”. Hjemland ville indtage Udland for at sikre økonomisk vækst, og dette blev Hærens mission.
For at fuldføre missionen, formulerede Generalen nogle ”strategiske målsætninger” som en slags intention, der gav retning. Målet var at indtage Hovedstad, og for at det kunne lykkes, måtte Jernminerne og Ny Fort først indtages. Disse målsætninger fortalte ”hvad” der skulle opnås, men ikke ”hvordan” det skulle opnås.
Ordet ”strategiplan” hentyder til at der forsøges at gives svar på ”hvordan”. F.eks. at Oberst Øst blev pålagt at bruge to bataljoner i Bakkelandskabet, og dermed havde han (kun) to bataljoner til at rykke frem igennem Lavlandet mod Ny Fort. Strategiplanen begrænsede således oberstens autonomi, dvs. grad af frihed til at agere efter egen vurdering af hvordan målsætningen bedst kunne indfries.

Strategi og taktik

I hans berømte bog, “The Art of War” kalder Sun Tzu ”taktik” for den synlige form af hæren, dvs. konkrete handlinger og synlige dispositioner, som fjenden kan observere.

> “*All men can see the tactics whereby I conquer, but what none can see is the strategy out of which victory is evolved.*” Sun Tzu

Det svarer til en træner for et fodboldhold der er bagud, i kampens pause ændrer opstilling fra 4-5-1 til 3-5-2. (Talkombinationen fortæller hvor mange spillere der er del af hhv. forsvar, midtbane og angreb.) Modstanderholdet kan observere denne taktiske disposition, når spillerne går på banen til 2. halvleg.

”Strategi” kalder han for den overordnede hensigt eller plan der styrer og guider alt. En virksomhed der kun opererer i Europa, kan træffe en strategisk beslutning om at etablere sig i Afrika. Den taktiske beslutning kunne så være et opkøb af en mindre konkurrent baseret i Marokko. De andre europæiske konkurrenter kan observere opkøbet, men ved ikke at det kun er første skridt i en større etablering i Afrika.

Organisation og organisationsstruktur

Organisationsstruktur kan ses som ”et mønster af relationer der er designet til at muliggøre samarbejde for at fuldføre missionen”.

> *“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

Det er en central pointe i denne artikel, at der ikke altid investeres tilstrækkeligt i at designe ”mønstret af relationer” som kræves når der skal samarbejdes på tværs af de hierarkiske kommandoveje. At ”designe relationer” er én af flere aktiviteter inkluderet i organisering.

Organisering

Citatet ”*Wars are won in the general’s tent*” har et usikkert ophav, men tilskrives ofte Bernard Montgomery. Han var general under 2. Verdenskrig, og blev i august 1942 udnævnt som øverstkommanderende for den britiske hærs 8. armé. Han ledte de allierede styrker i slaget ved El Alamein i Egypten i oktober samme år. Slaget blev vundet over den tysk-italienske hær, ledet af Erwin Rommel, og det anses ofte for vendepunktet for de allieredes krigslykke i Nordafrika. Churchill udtalte dengang: "*Before Alamein we never had a victory. After Alamein we never had a defeat.*"
I sammenhæng med dette slag, bruges citatet ”*krige vindes i generalens telt*” ofte til at understrege at Montgomery var kendt for grundigt gennemarbejdede strategiplaner.

Men Montgomery og hans stab brugte naturligvis ikke kun møderne i teltet på strategiplaner for selve slaget. De arbejdede aktivt med strukturer, processer, systemer og understøttende kapaciteter, som gjorde strategiplanerne gennemførlig.
En artikel om slaget flere eksempler på organisering, f.eks. ét om ændringer i organisationsstrukturen:

> ”*Montgomery issued early orders that ‘divisions would fight as divisions’. The impact of this is that command of combat support elements, such as engineering and artillery, was centralised under Army staff control.*” Steve Maguire

Et andet eksempel viser lidt om arbejdet med at organisere forsyningskæder:

> ”*Vehicles were shipped as parts and assembled in theatre allowing more per ship. By June 1942 over 25,000 people were employed in local workshops building the material that the Eighth Army needed*”. Steve Maguire

Organisering er en aktivitet, ikke en tilstand. Organisering handler altså ikke kun om organisationsstruktur i klassisk forstand, men om konstant at optimere organisationens operative model, med henblik på at gennemføre den fælles mission.

Operativ model (Operating model)

Den danske oversættelse af Mintzbergs definition på en organisation kan lyde:

> ”*En organisation kan defineres som kollektiv handling struktureret med henblik på at forfølge en fælles mission. (Dvs.: en gruppe mennesker indgår i en form for formelt samarbejde for at udrette noget.)”* Henry Mintzberg

En operativ model beskriver eller forklarer de elementer der kan organiseres, så de indgår i denne ”strukturerede, kollektive handling.”

På det mest grundlæggende niveau består en organisations operative model af tre elementer:
- Mennesker – de individer, der handler, træffer beslutninger og skaber mening.

- Materiel – de fysiske objekter og forhold (fx bygninger, teknologi, transportmidler), som organisationen anvender og påvirker, og som eksisterer uafhængigt af den sociale orden.
- Mentale konstruktioner – strukturer, processer og normer, som eksisterer fordi mennesker vælger at følge dem.

Den britiske 8. armé var en organisation, hvis mission var at gennembryde den tysk-italienske frontlinje og stække Rommels "Panserarmé Afrika", som havde været dominerende i Nordafrika, og som var tæt på også at erobre Egypten og den vigtige Suezkanal. 8. armé var en organisation der bestod af ca. 195.000 soldater og af materiel kan f.eks. nævnes 1.000 kampvogne, 900 stykker artilleri. Derudover fik hæren hjælp fra 1.500 fly fra Royal Air Force (RAF). Denne kollektive handling krævede selvsagt mange strukturer og processer for at kunne forfølge missionen. De overordnede beslutninger ang. den operative model, herunder etablering af strukturer og uddelegering af beslutningsmandater, blev truffet i generalens telt sammen med de strategiske. Strukturer og processer er mentale konstruktioner, som det er lettere at anvise, det er at få til at virke i praksis. Mennesker har fri vilje, og derfor kræver det ledelse at få dem til at virke.

Figur 7: Montgomery (med sort baret) oplæser kapitulationsbetingelserne for generaler fra den tyske hær på Lüneburger Heide, 4. maj 1945.

> *"Montgomery's real genius lay in leadership. He imposed order on a defeated army because the army trusted him."* Corelli Barnett

8. armés operative model blev så effektiv at den tvang Rommel til at trække sig ud af Nordafrika i marts 1943, og de resterende 250.000 aksetropper (primært tyske og italienske) overgav sig i Tunesien i maj 1943. Montgomery ledte 8. armé til flere sejre i Italien, og blev senere ansvarlig for alle allierede landstyrker i Normandiet under Operation Overlord og D-day, i juni 1944. I september 1944 blev han forfremmet til feltmarskal, og d. 4. maj 1945 modtog han kapitulationen af de tyske styrker i Holland, Nordvesttyskland og Danmark. Kapitulationen blev oplæst i radioen i Danmark samme aften, og dagen efter, d. 5. maj, blev Danmarks befrielsesdag.

Enhedsprincippet, gensidig afhængighed og matrixstruktur

Enhedsprincippet referer til at hver person i organisationen har præcis én chef. Én chef kan have flere underordnede. Derved er resultatet af organisatorisk efterlevelse af enhedsprincippet, det klassiske hierarki. Dvs., hvor én direktør har en række ledere i reference, som hver har en række ledere eller medarbejdere i reference, osv. Hver medarbejder har således én kommandovej hele vejen op igennem organisationen til direktøren. På engelsk kaldes dette for "unity of command". Denne struktur er simpel, og let for vores hjerne at forstå. Den er let at illustrere i et todimensionelt organisationsdiagram, på papir eller digitalt (Se f.eks. Hærens

organisationsdiagram i Figur 2 på side 5). Derfor udgør denne forståelse af organisationsstruktur det paradigme, der oftest er udgangspunktet for diskussioner og beslutninger når der skal omstruktureres.

En traditionel organisationsstruktur der følger enhedsprincippet, kan fungere godt hvis organisationens siloer kan arbejde uafhængigt af hinanden, f.eks. når de tre oberster skal erobre hver deres del af Udland. Behovet for koordinering og fælles beslutningstagning stiger når der opstår gensidig afhængighed på tværs af organisationen, f.eks. da de to majorer fra hæren, og tre kaptajner fra flåden, skal arbejde sammen i slaget om Ny Fort.

I nutidens virksomheder etableres ofte projekter når gensidig afhængighed afføder behov for samarbejde på tværs. En projektleder udnævnes, og et antal medarbejdere indgår formelt i projektet, enten fuld tid, eller som en del af deres samlede ansvarsområde. Dette er i praksis en omstrukturering, og den repræsenterer et brud på enhedsprincippet. For at gøre det simpelt i denne artikel, så tales der om matrixstruktur så snart en medarbejder har to chefer.

Matrixstruktur findes på forskellige niveauer i organisationer. Det ”højeste” niveau kan siges at være når f.eks. en økonomichef i en region både referer til CFO’en i den funktionelle dimension, og til den regionale direktør. Dvs. økonomichefen i regionen referer til to personer, som begge referer direkte til CEO. Økonomichefen deltager så både i ledermøder i regionen og i CFO’ens ledermøder. Den regionale økonomichef skal så forsøge at disponere sine ressourcer så hans afdeling bidrager bedst muligt til målsætningerne for både regionen og CFO’ens funktion.

Designede relationer, formel autoritet og mandat

Beslutningen om at økonomichefen nu også referer til den regionale direktør, er et eksempel på ”design af en ny relation”, jf. Mintzbergs definition af organisationsstruktur. Dette giver ikke nødvendigvis økonomichefen øget eller ændret ”formel autoritet” (hvad han må fordi han er chef), givet at hans ledelsesansvar forbliver de samme. Hans medarbejdere skal i princippet løse de samme opgaver, men han skal nu, også formelt, lytte til den regionale direktør ift. de samlede prioriteringer af ressourcer til de forskellige opgaver.

Den regionale direktør har dermed fået formel autoritet over økonomichefen. Her følger nogle eksempler på hvad den regionale direktørs formelle autoritet kan legitimere:

1. Udstede instruktioner
2. Videregive (fortrolig) information
3. Tildele mandat (hvad du får lov til – i en given sammenhæng), f.eks. at gennemtvinge budgetreduktioner til lederkollegaerne i regionen.
4. Hyre og fyre
5. Beslutte målsætninger
6. Regulere løn og bonus
7. Evaluere indsats

Både tildeling af formel autoritet (typisk via stilling eller position) og uddelegering af mandat (kan tildeles midlertidigt) kan betragtes som ”design af relationer”, men er begge forskellige fra magt.

Magt, stiplede linjer og mentale konstruktioner

Givet at økonomichefen gerne vil beholde sit job, og ikke er ligeglad med hvor meget han får i løn og bonus, så har den regionale direktør magt over ham. Som det ses af de 7 punkter herover, har den regionale direktør både pisk og gulerod. Dette vil øge sandsynligheden for at økonomichefen vil følge instruktioner udstedt af den regionale direktør.

> *"Power is the possibility to affect stakes which matter to others."* Yves Morieux og Peter Tollmann

Men hvad hvis punkterne 4-7 forbeholdes den globale CFO? Dvs. at retten til at hyre og fyre, fastsættelse af målsætninger, regulering af løn og bonus samt evaluering, afgøres alene af CFO. Så kan det godt være at den regionale direktør har formel autoritet til at udstede instruktioner (punkt 1), men økonomichefen vil nok være mindre tilbøjelig til at følge den regionale direktørs instruktioner, end instruktionerne fra den globale CFO. I en sådan situation siges det ofte at der er en "stiplet linje" mellem økonomichefen og den regionale direktør, mens der er en fuldt optrukket linje fra økonomichefen til CFO. Det er, alt andet end lige, lettere at få sin vilje når man har magt, og derfor kan der opstå diskussioner mellem den regionale direktør og CFO, omkring hvilke dele af den formelle autoritet der ligger hvor.

Magt kan altså ses som en mental konstruktion fordi det er subjektivt hvem vi anser for at kunne påvirke ting der har betydning for os. Magt eksisterer også uden tildeling af formel autoritet. F.eks. kan unikke kompetencer eller et stærkt netværk også give en person magt. Dette kaldes også nogle gange for uformel autoritet.

Uanset hvilke streger der tegnes i et organisationsdiagram, eller hvilke proces-trin der besluttes, så får de kun betydning, hvis vi ønsker eller synes at de har en betydning. Og her følger en relevant tilføjelse: Det er sjældent tilstrækkeligt at vi selv synes en given designet relation er gældende. Hvis de personer, som flertallet i organisationen anser for at have magt, ikke tillægger den designede relation betydning, så får den ikke betydning. Dette er særdeles at huske i Generalens telt, og i direktioner, når mandater uddelegeres som en del af organiseringen.

Uddelegering af mandat og beslutningstagning

Forståelse af forskellen mellem formel autoritet og magt, som der peges på i de to foregående afsnit, er utrolig vigtig når en direktion uddelegerer mandater til én eller flere personer. Magten findes ikke blot fordi et kommissorium formuleres for et forum. Den findes først når de personer der anses for at have magt, typisk direktionen, anerkender og bakker op om de beslutninger der træffes i forummet.

I slaget om Ny Fort havde Oberst Øst og Kommandør Nord uddelegeret beslutningsmandat til Major Kyst og Teltet på Stranden. Denne uddelegering gav mening fordi det er åbenlyst bedre at have ét forum, og én person der er til stede ved Ny Fort, til at træffe beslutninger før og under slaget.

Det viste sig også at da spejderen kom tilbage med overraskende godt nyt fra sydsiden af det nyanlagte voldanlæg, kunne de træffe nogle hurtige beslutninger i Teltet på Stranden. Det viste sig at være afgørende for slagets udfald, men de rigtige beslutninger blev truffet på trods af strukturen, ikke på grund af den.

Organisering i komplekse virksomheder

De udfordringer som Major Kyst og de andre officerer i Teltet på Stranden oplevede med hensyn til uklarhed og deraf langsom beslutningstagning, udspiller sig mange gange hver eneste dag i store komplekse organisationer.
Det mest håndgribelige symptom er at der afholdes et utal af møder, hvoraf mange opleves som frustrerende og spild af tid. Medarbejderne føler de løber hurtigere og hurtigere, men direktionen oplever langsom eksekvering af de strategiske målsætninger.

> *"An army's success depends at least as much on the quality of the decisions its officers and soldiers make and execute on the ground as it does on actual fighting power. A corporation's structure, similarly, will produce better performance if and only if it improves the organization's ability to make and execute key decisions better and faster than competitors."* Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins, og Paul Rogers

Når Major Kyst ikke kan indtage Ny Fort, er det så fordi han ikke er den rette person, eller er det måske nogle af kaptajnerne i flåden der ikke forstår at samarbejde, og bør skiftes ud? Er det virkelig allerede tid til endnu en omstrukturering?

Direktionen skal selv lægge vægten på skienes kanter

For at udfordre eventuel vanetænkning mht. organisering, følger her et par citater og analogier som har til formål at prikke til læseren.

> *"Reorganizing is popular because it's so easy. All you need is a piece of paper and a pen – better still a pencil, with a good eraser…"* Henry Mintzberg

Mintzberg er af den opfattelse at det skaber meget forvirring i en organisation at lave en traditionel omstrukturering, og ofte ændrer det ikke de grundlæggende årsager til problemerne. Derfor tilskynder han en dybere forståelse af organisationer og organisering.

I tråd med dette budskab har Abraham Maslow, en amerikansk psykolog hvis arbejde har haft stor betydning for ledelse, motivationsteori og organisationsudvikling, udtalt:

> *"If the only tool you have is a hammer, it is tempting to treat everything as if it were a nail."* Abraham Maslow

Disse to citater kunne så sammenskrives til; "*Hvis direktionens eneste værktøj er en blyant med et godt hviskelæder, så er det fristende at behandle enhver organiseringsudfordring som en omstruktureringsopgave.*"

Træneren for fodboldholdet der tabte kampen efter at have skiftet opstilling fra 4-5-1 til 3-5-2, overvejer nu at forsøge med en 4-4-2-opstilling i næste kamp. Men en overdrevet fokus på opstillingen (strukturen), kan få træneren til at overse at problemet er dybereliggende, og skyldes at pasningsspillet mellem kæderne ikke fungerer, fordi spillernes evne til at lave præcise afleveringer til hinanden er for dårlig.

De fleste der har drevet gennemgribende, traditionelle, omstruktureringer i store, komplekse virksomheder, vil nok skrive under på, at det ikke er let. Det er naturligvis hverken formålet at negligere sværhedsgraden, ej heller at ignorere betydningen af at gennemføre en god, traditionel, omstrukturering.
Formålet er at pege på at der er flere værktøjer i organiseringsværktøjskassen, og at en moderne operative model skal sikre effektivt samarbejde og beslutningstagning, også når enhed i kommandovejene brydes, som det ofte er tilfældet i store komplekse virksomheder, hvor der findes et utal af forskellige matrixstrukturer.
I næste afsnit præsenteres transparent mødepraksis som en indsats i organiseringen der netop kan tilføre den operative model effektiv beslutningstagning på tværs af organisationens traditionelle kommandoveje. Men først afsluttes dette afsnit med en påmindelse om betydningen af forskellen på formel autoritet og magt, i kontekst af formelle beslutningsmøder.

En direktion kan uddelegere beslutningsmandat, dvs. formel autoritet, i kraft af en ny designet relation. Denne ”relation” kan være et nyt beslutningsforum som f.eks. Teltet på Stranden, eller etablering af en ny ”stiplet linje” fra en regional direktør, til den regionale økonomichef. Men der følger som nævnt ikke automatisk magt med, og dermed reel mulighed for at ”træffe og eksekvere beslutninger”, hvilket Blenkins, Mankins og Rogers udpeger som afgørende vigtigt, i citatet tidligere i artiklen.

Der findes mange eksempler på komitéer og styregrupper i store og komplekse virksomheder, der bliver formelt udpeget, men som reelt ikke har beslutningskompetence. Det kan skyldes at nogle direktionsmedlemmer, bevidst eller ubevidst, fastholder at de skal involveres i beslutningerne selvom de selv var med til at uddelegere det formelle beslutningsmandat.
Konsekvensen kan blive at styregruppen fortsat mødes fordi medlemmerne skal koordinere og holde hinanden orienteret, men beslutninger der reelt kan rykke projektet fremad, træffes fortsat i andre fora hvor direktionsmedlemmerne selv sidder med. Dermed er styregruppemedlemmerne så nødsaget til at deltage i en række ekstra møder, for at forsøge at påvirke de beslutninger, der er nødvendige for at projektet kan lykkes. Direktionen har altså delegeret et ansvar for at realisere et projekt, og på papiret har de designet relationer der skal understøtte realisering af projektet. Men i realiteten medfører enkelte direktionsmedlemmers adfærd at den nye styregruppe er uden den nødvendige magt.

Denne blinde vinkel kan sammenlignes med en skiløber der har problemer med at styre skiene på vej ned ad pisten, og ikke kan ”eksekvere” de ønskede sving. Måske ved skiløberen godt at alpinski drejer bedst når kanterne skærer sig ned i underlaget, hvilket på nydansk kaldes at carve. Han kan i hvert fald observere at de bedste skiløbere der overhaler ham, efterlader to tydelige spor i pisten, nærmest som togskinner der løber parallelt ned af bakken, i præcise og hurtige sving. Sådan vil han også køre, så han skifter sine ski til en endnu bedre model. Da de nye ski stadig ikke

svinger præcist og hurtigt, må det være fordi kanterne ikke er skarpe nok. Han sender dem til slibning, men det hjælper heller ikke. Det han endnu ikke har indset er, at det er hans egen vægtfordeling på skiene der afgør om kanterne modtager tilstrækkeligt tryk til at de skærer sig ned i underlaget. Vægtfordelingen er ”the missing link” (den manglende sammenhæng) som skiløberen må forstå og mestre, for at sikre at skiene (og han) eksekverer svingene som ønsket.

På samme måde kan forståelse af forskellen mellem formel autoritet og magt være ”the missing link” der muliggøre en optimal ”vægtfordeling” mellem de traditionelle kommandoveje og de formelle beslutningsfora direktionen etablerer. Uden direktionens vedvarende opbakning til de mandater der uddelegeres til beslutningsfora, kan styregrupper og komitéer ende som jernkanterne på skiene, der ikke skærer sig ned i pisten, og derfor ikke eksekverer præcise og hurtige sving. Og det uanset hvor skarpe kanterne på deres mødepraksis måtte være.

Organisering af transparent mødepraksis, tre greb i den operative model

Det primære formål med denne artikel er som sagt at pege på de centrale begreber, der giver en dybere forståelse for organisering. I dette sidste afsnit nævnes kort tre greb som direktionen kan overveje i arbejdet med organiseringen. Disse greb handler om praksis og er kontekst-afhængige. Derfor beskrives de ikke udtømmende, men skal blot tjene som mulige afsæt til det konkrete arbejde i den enkelte virksomhed.

Greb 1: Transparens i porteføljen af beslutningsfora

Det første greb i organisering af transparent mødepraksis, er at skabe transparens i alle de eksisterende, formelle, beslutningsfora der findes i den komplekse virksomhed. Det vil sige en enkelt beskrivelse af hvilke fora der findes, hvem deltager i hvilke møder hvornår, og hvilke beslutningsmandater er tildelt foraene. Dette første greb skal ses og kommunikeres som en formalisering af beslutningsfora som en del af organisationsstrukturen. Møderne som regnes som en del af strukturen, vil typisk kun være en meget lille del af det samlede antal møder i virksomheden, men de er, eller skal blive, afgørende for den tværorganisatoriske beslutningstagning. De møder der indgår i den formelle del af strukturen kan samlet kaldes ”taktiske beslutnings-fora eller -møder”.
Dette første greb kan fint stå alene, eller det kan tages i sammenhæng med en traditionel omstrukturering, hvor kommandovejene gentegnes.
Ofte medfører transparens på tværs af den samlede portefølje af taktiske beslutningsfora, en del løftede øjenbryn, som i: ”hold da helt k…, har vi virkeligt så mange møder og beslutningsfora!?” Transparensen kan medføre at en del kompleksitet nærmest forsvinder af sig selv. Som når to forum-facilitatorer fra forskellige dele af virksomheden opdager hvad den anden har på dagsorden i sit forum, så tager de to sig en snak, og justerer dagsordnerne til, så uproduktivt overlap undgås. Beslutter direktionen at gennemføre en mere målrettet ”oprydning”, kan det dog give anledning til en del sværdslag. At ændre magtpositioner kan være en større opgave, og det er af største betydning at direktionen er aktiv og leder denne proces.
Og direktionens arbejder stopper ikke når transparens i forumporteføljen er sikret. Nye møder indkaldes, som bevidst eller ubevidst, formelt eller uformelt, pludseligt tager form af et nyt beslutningsforum. Nye projekter startes, andre sluttes. Ligesom en direktion løbende bør evaluere organisationsstrukturen og ledernes præstationer i deres respektive organisatoriske kasser, så bør porteføljen af beslutningsfora også evalueres med mellemrum.

De fleste komplekse organisationer har et digitalt værktøj hvor man kan se hvilke organisatoriske kasser der findes. Her kan man slå kollegaer op, og se kontaktoplysninger, hvem de refererer til, og hvem der referer til dem. På samme måde kan kontinuerlig transparens i beslutningsfora sikres med et simpelt system der løbende vedligeholdes, og som revideres f.eks. en gang i kvartalet for at sikre at porteføljen ikke sander til, og de blinde vinkler genopstår.

Greb 2: Transparens i globale krav til møde-processer og -værktøjer
Det andet greb i organiseringen handler om processer og værktøjer. I Generalens telt blev der afholdt fysiske møder, og værktøjerne bestod af et bomuldstelt, bord, stole, landkort, papir og pen og lignende.
I dag foregår en stor del af de taktiske beslutningsmøder online, som virtuelle møder eller hybridmøder. Ofte deltager medarbejdere med forskellige kulturer, sprog og deltagende fra forskellige tidszoner. Dette udgør alt sammen en række betydelige udfordringer ift. at afvikle møder effektivt. Effektivitet vil her sige, at man opnår mødets formål, og gerne til den aftalte tid. At faciliterer taktiske beslutningsmøder kræver træning, ikke mindst fordi virksomheder i dag afhænger af en række digitale værktøjer der konstant udvikles og forbedres. Forskellige mødetyper kræver forskellige mødepraksis for at være effektive. Taktiske beslutningsmøder er typisk meget ens i formen, på tværs af virksomheden, og derfor kan direktionen med fordel investere i at formalisere en praksis, dvs. processer og brug af digitale værktøjer, som skal udbredes til alle taktiske beslutningsmøder. Transparens i de krav der stilles til facilitatorer, for personer i beslutningsfora, og deltagerne generelt, skaber en bred forventningsafstemning, og gør det let og forholdsvist simpelt at påpege når eller hvis et givent beslutningsforum ikke faciliteres efter den anviste praksis.
Som en del af denne praksis skal processer og værktøjer optimeres til at sikre optimalt udbytte af de tre faser ”før mødet” (planlægning og forberedelse), ”under mødet” (selve eksekveringen), og ”efter mødet” (kommunikation og opfølgning). Der findes en lang række specialiserede værktøjer (software) som kan øge udbyttet og reducere den krævede indsats for facilitator, i hver af disse faser. Indenfor de seneste år er AI-teknologierne blevet så gode, at de kan bidrage positivt i flere af faserne.

Greb 3: Transparens i de enkelte beslutningsfora
De første to greb nævnt herover, er sandsynligvis ikke fremmede for direktioner i store, komplekse virksomheder, som måtte have haft ”forbedre vores mødekultur” på listen af prioriteter igennem flere år. Det tredje greb er både mere radikalt og delvist uprøvet. Det handler om at bruge digitale værktøjer til at skabe øget transparens i hvad der foregår inde i de taktiske beslutningsfora, dvs. på møderne. Ikke for at alle skal kunne se alt, men for at skabe hurtigere og mere effektiv kommunikation direkte fra kilden, til de personer der afhænger af beslutningerne truffet i et forum. I Must-Win-Battle Ny Fort var det tydeligt hvordan Major Kyst blev forsinket fordi kommandovejene fungerede ved fysiske møder og mundtlig overlevering. I historien var der kun tre lag (kaptajn, kommandør, admiral) mens der i komplekse virksomheder i dag let observeres både 8 og 10 lag i organisationen. I dag er det teknisk muligt at kollegaer kan blive notificeret om relevante beslutninger fra et møde, allerede inden mødet er afsluttet. Det kunne f.eks. være information om at en ændring i projekt-budget som styregruppen blev forelagt, hvor styregruppens godkendelsen blev fastholdt som en formel beslutning i det dedikerede digitale mødestyringsværktøj. Imens styregruppen fortsætter til næste punkt på mødet, notificeres en

gruppe af udvalgte kollegaer digitalt. Deres videre arbejde har været opholdt af den manglende afklaring, og i stedet for at vente på at deres chefs chefs chef skal komme ud af mødet og kaskadere beslutningen ned igennem de tre chefer, modtager de notifikationen i realtid, og kan komme videre. Denne form for kommunikation egner sig ikke til alle emner. Lagt fra. Men ud over at det kan øge tempoet i kommunikationen, så gemmer dette greb på et kæmpe potentiale med hensyn til at undgå misforståelser. Når en beslutning formuleres i et møde, og kommunikeres digitalt, simultant, til alle relevante dele af en organisation, så mindskes risikoen for at en misforståelse på mødet resulterer i inkonsistent kommunikation og deraf følgende ineffektiv eksekvering. F.eks. at nogle medarbejdere hørte fra deres chef som deltog på mødet, at alle væggene skulle males røde, mens dem der startede med at male i et andet rum, havde fået at vide at væggene skulle være mørkerøde. Da de to grupper når til at male det sidste rum, opdager de uoverensstemmelsen, og én af grupperne må nu omgøre sit arbejde, hvilket koster både tid, penge og frustrationer.
Ovenstående greb kan gøres mere eller mindre gennemgribende. I sin mest vidstrakte form kan både dagsorden, mødereferater og evt. evaluering af mødedeltagernes indsats i møderne ses af alle. Men både teknisk og ledelsesmæssigt er det muligt at starte med f.eks. delvis transparens i dagsordenspunkterne, og så gradvist øge graden af transparens.

Afslutning

Mange store og komplekse virksomheder er udfordret af at have for mange møder, og for langsom eksekvering af de strategiske målsætninger. Ofte kan en stor del af årsagen findes i en kompleks organisationsstruktur. Dvs. de organisatoriske hierarkier er måske veldefineret, men der findes et hav af usynlige matrixstrukturer og mere eller mindre formelle beslutningsmøder. På trods af de mange møder, træffes beslutningerne langsommere.

Organisering er en aktivitet der bør have store fokus i direktionen, og kræve lige så meget tid som diskussioner om de strategiske målsætninger. Derimod kan en stor del af de taktiske beslutninger med fordel uddelegeres til personer eller taktiske beslutningsfora. Dette kan lyde simpelt, men hvis det skal virke, må direktionen nødvendigvis have en dyb og fælles forståelse af centrale elementer i organisering.

> *”The significant problems we face today, cannot be solved at the same level of thinking we were at, when we created them.”* Albert Einstein

Ved at diskutere de centrale begreber introduceret i Del2, evt. med udgangspunkt i den simple historie i Del1, er det håber at denne artikel kan bidrage til øget forståelse. Med udgangspunkt i denne, kan en direktion anvise en forbedret operativ model. Og måske kan denne model med fordel inkludere elementer af transparent mødepraksis, som en konkret praksis og vej til bedre møder.

Bilag

Inspiration

Denne artikel er inspireret af mine egne erfaringer fra virksomheder jeg har arbejdet i siden 2003. Derudover er jeg taknemmelig for en række værker jeg mener peger på relevant forståelse af organisering. Disse værker jeg en kort anmeldelse af på:
https://transparentmoedepraksis.dk/inspiration/

Om forfatteren

Baggrund:
Jeg afsluttede i 2005 min cand. merc. i strategi, organisation og ledelse fra Aarhus Universitet (dengang Aarhus Handelshøjskole). Siden har jeg arbejdet i og med mange forskellige virksomheder, fra start-ups til globale virksomheder med over 30.000 ansatte. Samarbejde, organisering og møder har optaget mig fagligt, siden jeg arbejdede som direktionsassistent i 2008. Jeg har videreuddannet mig indenfor projektledelse, forandringsledelse, facilitering, og adfærdsdesign, bl.a. fra Copenhagen Business School (CBS) og Harvard Extension School.

Selvstændig konsulent og specielt i mødepraksis:
Siden 2016 har jeg haft stor fokus på digitale værktøjer til at understøtte planlægning, afvikling og facilitering af møder, og følger med stor interesse den hurtige udvikling i brug af AI ifm. møder. Jeg rådgiver og underviser virksomheder i effektiv digital mødepraksis (se https://decisioncaddy.dk/)

Min mission, bedre organisering med transparent mødepraksis:
Jeg har oplevet min del af dårlige møder. Hver uge møder jeg gode mennesker hvis arbejdsliv er mindre tilfredsstillende på grund af ineffektiv organisering, som ofte resulterer i møder uden udbytte. Her er udfordringen ikke praksis i det enkelte møde, men den kontekst som møderne afvikles i. Denne kontekst er et produkt af organisationsforståelsen hos direktionen.
Jeg arbejder på en bog med arbejdstitlen ”transparent mødepraksis”, som skal bidrage til øget forståelse. Arbejdet kan følges på: www.transparentmoedepraksis.dk

Kontakt:
Jeg vil gerne kontaktes af direktioner der har lyst til at blive klogere på de centrale begreber i denne artikel. mail@mikkeldickenson.dk / tlf.: +45 2033 2947.

Liste over figurer

Figur 1: Kort over Hjemland og Udland og de tre regimenter. 4
Figur 2: Organisationsdiagram over Hæren. 5
Figur 3: Ny Fort med bymur og et forsvarende krigsskib i havnen. 7
Figur 4: Organisationsdiagram over Flåden. 8
Figur 5: Flotille indsættes i Must Win Battle - Ny Fort. 9
Figur 6: Midlertidig organisering til slaget om Ny Fort. 12
Figur 7: Montgomery (med sort baret) oplæser kapitulationsbetingelserne for generaler fra den tyske hær på Lüneburger Heide, 4. maj 1945. 19