

## Hvorfor tavlestyring er den direkte vej til reduceret kompleksitet

- Organisationens største udfordring

Artiklen er baseret på Anders Nørgaard og Thomas Lykkes bog: *Kompleksitet - Virksomhedens største udfordring*, Gyldendal Business, 2014

Af Lotte Lyng og Jacob Ørum, Klart, april '17

Da vi læste Anders Nørgaard og Thomas Lykkes fine bog om kompleksitet, blev vi inspireret til denne artikel, hvor vi peger på hvorfor indførelsen af tavler er en konkret og stærkt bud på, hvordan udfordringen med kompleksitet konkret kan adresseres.

### Kompleksiteten vokser hele tiden...

Organisationer skal have den kompleksitet, der er nødvendig for at skabe (maksimal) værdi. Kompleksitet ud over dette punkt er 'usund kompleksitet'.

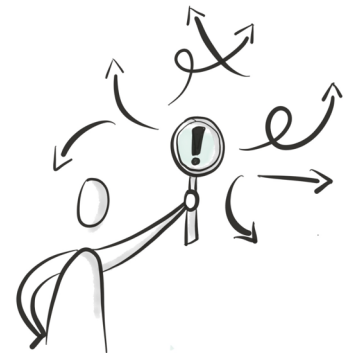
Problemet er, at organisationens kompleksiteten vokser hele tiden, hvis vi ikke gør noget aktivt for at begrænse den. En af grundene er, at der generelt er mere energi og prestige i at sætte ting i gang end i at rydde op og lukke ned.

### Hvorfor øges kompleksiteten

Kilderne til kompleksitet er i sig selv komplekse. Som en direktør formulerede det: *"Kombination af strategisk uklarhed om visionen af politiske grunde kombineret med hyppige forandringer, netværksorganisering og "samarbejde på tværs" giver en kompleksitets-eksplosion"*.

Vi iagttager i hvert tilfælde fire krav til den moderne offentlige organisation som kilder til kompleksitet:

- krav om øget hastighed i produktionen af services
- krav om øget tilgængelighed - 24/7 og på alle kanaler
- krav om individualiserede løsninger - borgeren er kunde
- krav om agilitet og evig omstilling



Organisationens forsøg på at imødekomme disse krav munder ofte ud i løbende ændringer i organisering, processer, målstyring, IT, osv. Og så har vi balladen med kompleksiteten - fx fordi reorganiseringen opleves som déjà-vu; den nye proces ikke bliver implementeret; målstyringen måler på det forkerte; og IT-systemet bøvler alt for længe.

### Kompleksitetens konsekvenser

Resultatet bliver øgede omkostninger - og 'usund kompleksitet' udgør ofte ca. 20 % af disse omkostninger. Hertil kommer øget risiko for produktivitetstab, utilfredse kunder og dårlig trivsel. Organisationens fokus forskydes væk fra kerneopgaven, og den bliver i tiltagende grad optaget af egne processer og politikker. Raison d'être, værditilbuddet, kundeværdien - you name it - forsvinder ud af syne og organisationen sander til!

## Hvordan reducerer vi kompleksiteten?

Det er essentielt for organisationens evne til at levere effektivt på kerneopgaven, at kompleksiteten holdes nede. Anders Nørgaard og Thomas Lykke peger på en lang række indsatser til at reducere kompleksiteten - vi fokuserer her på fire centrale greb, man kan tage fat i:

### 1. Kortlæg og fasthold fokus på kerneopgaven

- Tydeliggør hvad kerneopgaven er
- Fjern opgaver, der ikke er tæt på kernen og fjern processer, der ikke understøtter kernen
- Ryd op jævnlige



### 2. Gør driften enkel

- Enkle løsninger er som regel de bedste - hvis du ikke forstår det, er det en dårlig løsning
- De fleste opgaver bør løses til 90% - de sidste 10% bidrager ikke med værdi
- Organisering skal afspejle organisationens kerneprocesser - ikke forretningsområderne

### 3. Tydeliggør strategien

- Formuler og kommuniker en tydelig strategi, der kan forstås af alle, og som gør det muligt at prioritere decentralt. Reduktion af kompleksitet skal gennemsyre strategien
- Decentraliser inden for klare rammer
- Fjern alle indsatser, der ikke har et tydeligt ophæng til strategien og igangsæt kun projekter der tydeligt understøtter strategien
- Sæt kun ét projekt i gang ad gangen og luk projektet, hvis ikke det skaber værdi

### 4. Indfør tavler og tavlemøder

Tavlestyring er en stærk ramme til reduktion af kompleksitet. Det kan hjælpe os med at holde kompleksiteten nede ved at fastholde fokus på målsætninger, skabe gennemsigtighed og levere overblik...fx:

- Strategiske mål på tavlen gør strategien levende og nærværende. Vi kan på tavlemødet se og spørge: *"Hvilke indsatser understøtter hvilke mål - og bidrager indsatsen fortsat til, at vi når målet"*.
- Fokus på kerneopgaven understøttes direkte af tavlemødets dialog om dagens/ugens opgaver. Vi kan på tavlemødet se og spørge: *"Laver vi det rigtige - prioriterer vi rigtigt - er planen god"*.
- Nedbrydning af projekterne i milepæle og fokusering på status og fremdrift, reducerer kompleksiteten. Vi kan på tavlemødet se og spørge: *"Hvad skal der til for at nå næste milepæl"*

Tavlen skaber gennemsigtigheden, tavlemødet skaber dialogen og god driftsledelse skaber klare rammer og mål. Det er den direkte vej til reduceret kompleksiteten.



## Svært og upopulært

Reduktion af kompleksitet er svært, upopulært og kræver vedholdent arbejde. Og det er topledelsen, der har ansvaret for at gå forrest!