

Involvér flere i din virksomheds design



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Marianne Livijn, Ulrik Toft og Morten Fogsgaard

21. jun. 2019 Kl. 9:38

Mellemedlere er tæt på opgaven og kan – hvis de ellers får lov af topledelsen – gå på tværs af formelle roller og hierarkier og designe nye samarbejder, som får hele organisationen til at præstere bedre.

Hvad skal der til for at sikre din virksomheds fremtidige markedsposition? Når man spørger top- og mellemedlere, skiller ét svar sig særligt ud: evnen til at designe fremtidens organisation og anvende dens samlede kapacitet bedst. Men virkeligheden er også, at de færreste føler sig klædt på til opgaven.

Hvorfor føler så mange ledere sig blanke i forhold til designopgaven? Vores forskning og erfaring viser, at mange ledere kommer til kort i udviklingen af holdbart organisationsdesign. Fordi de simpelthen opfatter organisationsdesign ud fra to forældede forståelser:

- Ledere tror, at design er det samme som struktur.
- Ledere mener, at design er noget topledelsen må tage sig af.

Mellemedlere på tværs

Skal organisationer præstere bedre end i dag, må deres ledere være i stand til at sikre bedre funktionalitet og tilpasningsevne. Her har mellemedlerne en særlig rolle at spille. For mellemedlere kan gå på tværs. Mellemedlere kan bygge nye mikrostrukturer hen over gamle hierarkiske og organisatoriske skel. Og mellemedlere kan, fordi de er så tæt på opgaverne, sammen finde helt nye løsninger og samarbejde om dem. Hvis de vel at mærke får lov eller tager sig pladsen til at slippe ud af deres chefers og organisationsdiagrammers greb.

Eller sagt med andre ord; topledere, der tør slippe deres mellemedlere løs, har nye muligheder for at gå nye veje mod bedre performance og agilitet. Det kræver topledere, der formår at sætte mellemedlerne aktivt i scene fremfor tungt at sætte sig på magten. Det kræver topledere, der er i stand til at se, at netop mellemedlerne kan lime organisationen sammen på nye måder.

Vi giver her 5 bud på, hvordan du kan blive dygtigere til at få hele

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Marianne Livijn
 Chefkonsulent
 UKON A/S

Marianne er erhvervs-ph.d.-stipendiat og chefkonsulent hos UKON A/S. Hun er en del af Interdisciplinary Center for Organizational Architecture (ICOA) ved Department of Management på Aarhus Universitet, hvor hun er ved at færdiggøre sin erhvervs-ph.d. i organisationsdesign. Marianne har en baggrund som HR chef i IT branchen, og har som både leder og konsulent været med i en række strategiske reorganiseringer. Som konsulent arbejder Marianne primært med organisationsdesign, forandringsprocesser og ledelsesudvikling.

Ulrik Toft
 Partner og Chefkonsulent
 UKON A/S

Som konsulent har han de sidste 15 år hjulpet private og offentlige organisationer med at skabe ny adfærd og stærke

organisationens kapacitet til at spille sammen.

1. Mindre design, mere "designing"

Det er en klassisk fodfejl at sidestille organisationsdesign med struktur. Men når organisationen skal ændres, griber topledere typisk kridtet og tegner nye streger i organisationsdiagrammet. Det kan godt være, at de nye rammer tildeles mere moderne klingende navne, men grundlæggende består de gamle strukturer. Vi efterlyser et skarpere fokus på, hvordan det daglige arbejde skal fordeles og koordineres. Og en bedre forståelse af design som en løbende bestræbelse på at skabe sammenhæng og mening mellem strategi, struktur, processer, mennesker og belønning. Tænk organisation som proces og mindre produkt. Og lad organisationsdesign være en løbende proces – med dine mellemledere i hovedrollerne.

2. Gør dine mellemledere til designere

Traditionelt har organisationsdesign været en eksklusiv topledelsesdisciplin. Men topledere, der udtænker organisationen i en klassisk top-down proces, ender alt for ofte med at skitsere en hverdag, som deres ledere og medarbejdere ikke kan genkende.

Vores forskning viser, at mellemledere er afgørende designere af organisationens infrastruktur. Mellemledere bør være aktører i designprocessen; ikke passive modtagere af design.

Det udfordrer naturligvis den vanlige forståelse af både top- og mellemledernes roller. Men den øgede kompleksitet og krav om, at afdelinger, funktioner og forretningsenheder kan arbejde sammen på tværs, betyder, at ledere i alle organisationslag bør involveres som reelle med-designere. Behovet for at kunne tegne med på den del af forretningen, man er ansvarlig for, er tydeligt i vores konsulentarbejde. Og data fra det aktuelle forskningsprojekt, med fokus på ledelse af reorganiseringer, vi er i gang med, peger i præcis samme retning: topledere kan ikke designe moderne, komplekse organisationer alene og uden mellemledere som det strategiske bindeled mellem organisationens overordnede design og løsningen af de daglige opgaver.

3. Modstå fristelsen til kortsigtet effektivitet

Giv dine mellemledere tid til at blive dygtige designere. Det kræver mod at bytte styringstrang med tildeling af autonomi. Og det er fristende at gribe ind og kontrollere, hvis resultaterne ikke kommer med det samme. Tydeliggør dine designprincipper og klargør hvilken involvering er nødvendig. Del så mange mellemregninger som muligt og sørg for, at mellemlederne kender din analyse af, hvor organisationen særligt trænger til at blive sammenkittet.

Stol på at du får en væsentlig mere potent ledelse, når flere får lov at udøve den. Bær over med det mulige ekstraarbejde og frustrationer over, at andre tænker anderledes end dig. På længere sigt får du udviklet de ledelseskompetencer, som skal bygge fremtidens organisation.

4. Acceptér, at designet er midlertidige former

Du kan ikke analysere dig frem til den perfekte organisation og leve lykkeligt efter implementeringen. Det findes ikke virkelighedens verden! Væn dig til tanken om, at designet aldrig bliver perfekt eller færdigt; det er verden af i dag alt for kompleks og foranderlig til. Ledelse i dag kræver større udsyn end topledelsens, så skal din organisation overleve, skal I have gode øjne og dygtige designere i alle ledelseslag. Designere som reelt formår at lytte til kundernes drømme og efterspørgsler og sætter produktionen op til netop at kunne levere det. Og er villig til at udfordre og ændre den produktionslogik 3 måneder efter, hvis den interne organisering ikke er skruet godt nok sammen til at kunne levere det, markedet sukker efter.

5. Lær mellemlederne at spille sammen

Slip mellemlederne fri! Det lyder banalt, men er det ikke. For selv om du slipper dine mellemledere fri, så slipper du ikke for at træne dem til at blive dygtigere holdspillere. Ingen er over holdet. Det er nemt at postulere, men vanskeligt at praktisere. En af de afgørende komponenter i konstruktionen af et bæredygtigt design er evnen til at skabe kæder på tværs af virksomheden. Det kræver ledere med et særligt mindset, der anerkender, at sammen når vi længst. Individuelt bevæger man sig hurtigst, men sammen når man i mål. Du har brug for mellemledere, der evner dialogen i mellemrummene. Som fornemmer hvad der er på spil andre steder og tager initiativ til at få det løst ved fælles hjælp. Det er effektiv ledelse, der skaber de afgørende forskelle.

Afslutning

De bedste designprocesser, vi har set, gør det muligt at arbejde dynamisk med design på forskellige ledelseslag. Vores data viser desuden, at effekten af mellemledernes arbejde med design er stærkest, når de formår at arbejde på tværs og på den måde medvirker til at binde organisationen sammen.

Vi advokerer for mindre instruktion og mere samkonstruktion. Topledere skal psykologisk kunne udholde ikke at være i stram kontrol. Snarere skal de opmuntre virksomhedens ledere til at udfolde sig som kreative oversættere af virksomhedens strategi og skabe designrammer, der gør det muligt at nå virksomhedens mål. Jo flere der tager ledelsesmæssigt ansvar for at designet understøtter både trivsel og produktion, des større er

resultater gennem bedre sammenhængskraft. Omdrejningspunktet er ambitiøse ledergrupper med mod til at udvikle sig selv og evne til at løfte deres organisationer til næste niveau.

Morten Fogsgaard

Chefkonsulent og partner
UKON

Morten Fogsgaard er cand. psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer.

virksomhedens konkurrencefordel.

Copyright © 2019 Børsen Ledelse