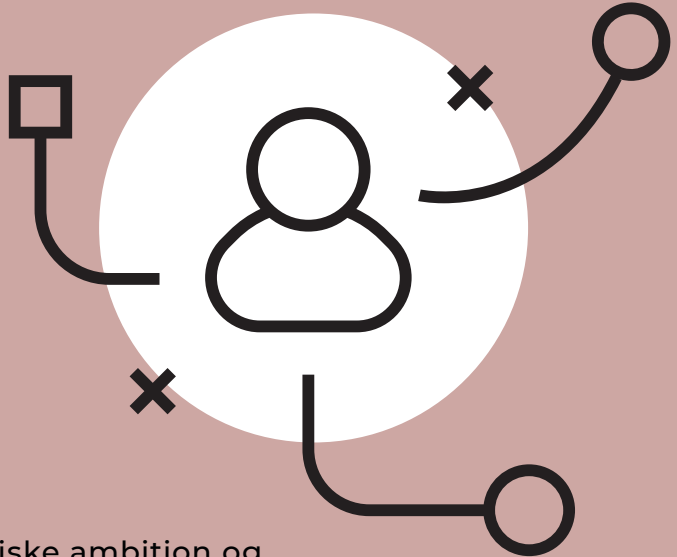


UKON

HUMAN RESULTS



Indfri den strategiske ambition og

**sæt mellem-
lederne i spil i
jeres organisering**

Mellemlederne som bindeled

Når topledere sætter sig til mødebordet for at tegne nye konturer på organisationsdiagrammet, der skal bringe organisationen succesfuldt ind i fremtiden, overser de ofte den altafgørende faktor i at få organisationsdesignet til at virke: mellemlederen!

To sejlivede forståelser, vi gang på gang møder hos private og offentlige ledere:

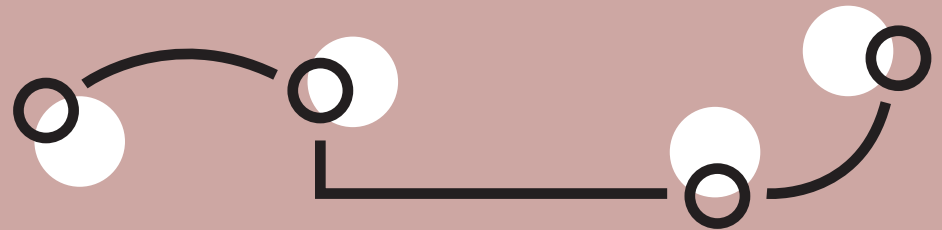
- 1) "Organisering er noget, topledelsen må tage sig af." Det er en af de største snubletråde i arbejdet med organisationsdesign. Det er en farlig antagelse, for risikoen er, at der skitseres en hverdag, som resten af organisationen slet ikke kan genkende sig selv i.
- 2) "Organisering er det samme som at ændre på strukturerne". Det er en alt for snæver forståelse, som gør at det allervigtigste ledelsesarbejde i organisationsdesign overses: tilpasningen til de mennesker, de procedurer, systemer og den strategi, der er i organisationen.

Mellemlederne er de ultimativt dygtigste til at få organiseringen til at falde på plads og fungere i det daglige. De har lokal- og detailkendskab til at bygge de samarbejdsflader, der er afgørende for, at organisationen kan indfri den strategiske ambition.

Organisering handler om mennesker! Derfor må vi også forvente, at enhver reorganisering indeholder et væsentligt arbejde med at justere dele af organisationen i mødet med den organisatoriske virkelighed – ligegyldigt hvor klogt de nye streger er tegnet.

UKONs forskning i organisationsdesign og strategiimplementering har overbevist os om, at mindre instruktion og mere samkonstruktion er vejen til effektfulde organisationer. Jo flere der tager ledelsesmæssigt ansvar for, at jeres organisering understøtter både trivsel og produktion, des større bliver jeres konkurrencefordel.

På de næste sider tager vi dig med igennem de 4 pointer, vi har erfaret, kan afgøre om I lykkes med jeres organisering eller ej.





Organisering er mere end struktur

Der er forskel på at tegne et organisationsdiagram – og at designe en organisation.

En klassisk fodfejl er kun at ændre strukturen, når organisationen - og verden rundt om den - ændrer sig. Vi møder mange ledere, der undrer sig over, at de ikke oplever effekt af deres nye organisering. Men man løser ikke organisationens problemer ved at tegne nye streger og give folk nye titler. Ofte handler det om, at man ikke har tænkt over, hvordan folk fremover skal gribe deres opgaver anderledes an, hvordan medarbejdere og ledere skal flytte sig fra et udgangspunkt til et andet, og hvordan tingene skal bindes sammen i afgørende nye samarbejder.

Det svære arbejde ligger i at få tingene bundet godt sammen, og sikre at intentionerne i organisationsdiagrammet også kan føres ud i virkeligheden.

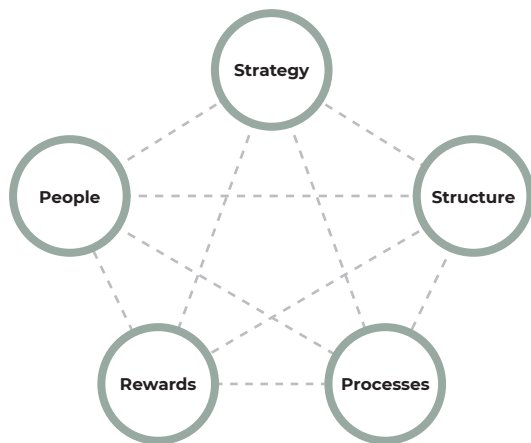
Væn dig til tanken om, at jeres organisationsdesign aldrig bliver perfekt eller færdigt. Ledelse i dag kræver større udsyn end topledelsens. Så skal din organisation overleve, skal I have gode øjne og dygtige organisationsdesignere på alle ledelseslag.

- Mellemledere som reelt formår at lytte til kundernes, brugernes eller borgerernes drømme og efterspørgsler, så organiseringen kan tilpasses derefter.
- Mellemledere som formår at tænke i justeringer, når der viser sig lokale clash mellem struktur og kultur.

I er allerbedst hjulpet, når mellemlederne formår at gribe organiseringsopgaven. Det betyder løbende arbejde, hvor mellemlederen, tilpasser og justerer for at sikre, at den strategiske ambition indfries.

Organisering, eller organisationsdesign, er en sammenhæng mellem strategi, struktur, processer, mennesker og belønning. De fem elementer er de primære byggesten i enhver organisation. Piller man et af elementerne ud - for eksempel ved at fjerne lederne for at satse på mere selvledelse - tager man en brik ud af spillet, der er tæt vævet ind i det daglige virke. Konsekvensen bliver at der bindes store mængder energi og tid, når forvirring og frustration rammer resten af det system, der skal finde nye måder at fungere på, når kendte arbejdsgange trevles op.

Derfor er det afgørende at gøre sig tanker om og indhente data på, hvordan de 5 elementer påvirker hinanden, inden man lægger arm med en af organisationens mest betydende byggesten.



Med inspiration fra Galbraith, J R. (2014) Designing organizations. Strategy, structure and process and the business unit and enterprise levels. Jossey-Bass



Hvad sker der, når man primært tænker organisering som struktur?

Organiseringen ændres brat og **enten** står ALT stille. **Eller** kaos hersker. For det vi fjernede, havde jo en funktion, og hvem tager sig af det nu?

2

Organisering er en proces

Organisering er en løbende proces; ikke et produkt. Designelementerne, og indimellem hele organisationen, må løbende justeres for at tilpasse sig virkeligheden.

I stedet for nye tegninger og diagrammer er der ofte brug for, at ledelsen regelmæssigt giver organisationen et helbredscheck og nysgerrigt spørger medarbejdere og mellemledere, hvordan det egentlig går med at løse de daglige opgaver. Det afgørende er, hvad medarbejdere og ledere gør hver dag - ikke de formelle streger i et organisationsdiagram.

Lad organisering være en løbende proces – med mellemlederne i hovedrollerne.



Hvad sker der, når man tænker organisering mere som produkt end proces?

Man får ikke koordineringsmekanismerne ordentligt på plads. Hvordan sørger vi for, at Hans og Pia stadig får talt sammen, selv om de nu sidder i hver sin afdeling? Og hvordan sikrer vi, at salgsafdelingen ikke sælger hundredvis af nye stole, som produktionsafdelingen slet ikke kan levere?

Organisationer der redesigner med fokus på at skabe mindre hierarki, mere dynamik og færre møder, kan paradoksalt nok være nødt til at mødes endnu mere, fordi folk bliver i tvivl om deres rolle og funktion, hvis man overser det faktum, at design er en proces.



Toplederen skal give plads

Mange topledere bliver frustrerede over, at deres mellemledere ikke tager ansvar nok – men oplever mellemledere egentlig at have et reelt råderum til at tage deres del af ansvaret for organiseringen? Og er der formuleret en tydelig forventning om at mellemledere også er organisationsdesignere?

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

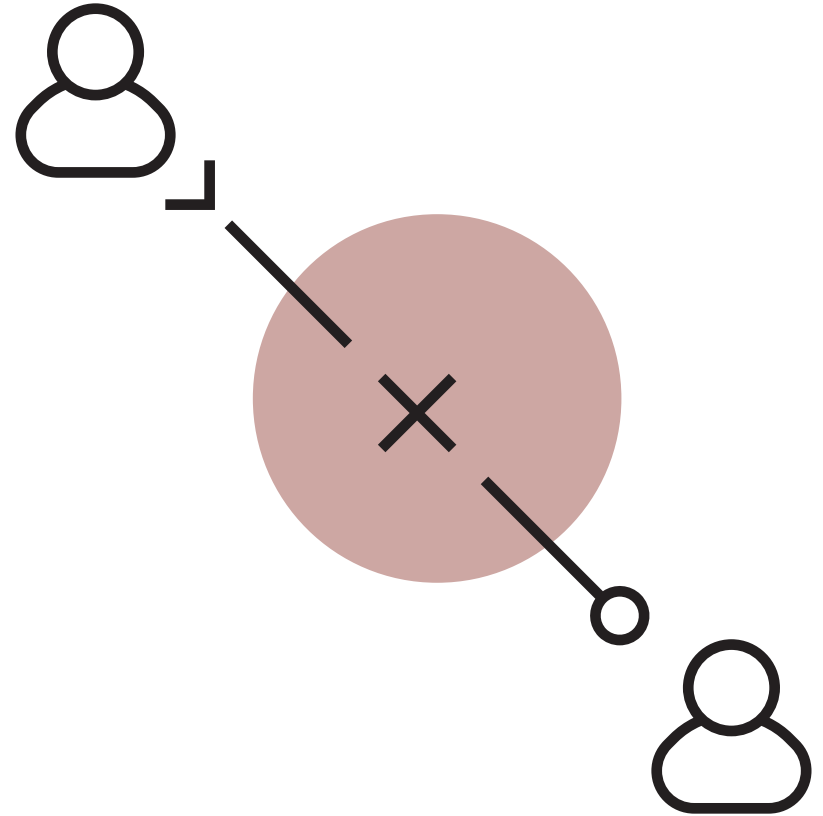
- Pas på med at tegne stregerne for hurtigt. Giv dine mellemledere tid til at blive dygtige organisationsdesignere. Det kræver mod at bytte styringstrang med tildeling af autonomi. Og det er fristende at gribe ind og kontrollere, hvis resultaterne ikke kommer med det samme.
- Del så mange mellemregninger som muligt og sørg for, at mellemlederne kender din analyse af, hvor organisationen særligt trænger til at fungere på nye måder.
- 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.

Topleder, du har brug for mellemledere, der evner dialogen med dig, med lederkollegaer og med medarbejderne i mellemrummene. Mellemledere som fornemmer, hvad der er på spil længere nede i organisationen og som på eksperimenterende vis kaster sig ud i initiativer til at løse knuder.



Hvad sker der, når toplederen ikke giver mellemlederen tilstrækkelig plads?

Sat på spidsen er risikoen at der indføres for rigide krav, regler og kontrolsystemer, som tilbyder spændetrøjer og en så umulig opgave, at det dræber kreativiteten, initiativrigheden og lysten til at ytre den sunde skepsis, der er motor for innovative og kloge lokale løsninger. Det gør organisationen dummere.





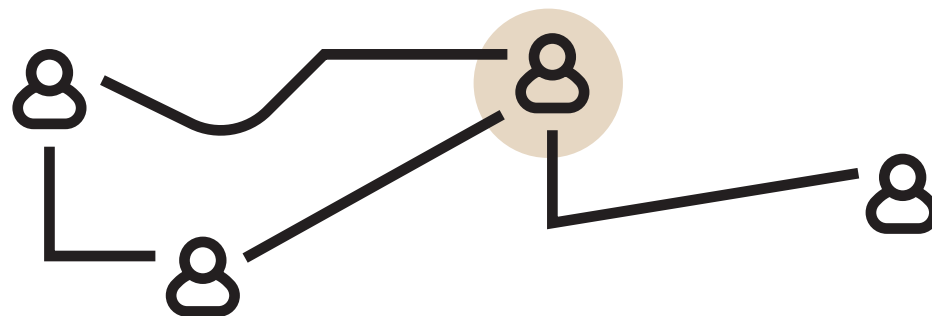
Mellemlideren skal tage plads

Mellemliderne er det strategiske bindeled mellem organisationens overordnede organisering, strategiske ambition og løsningen af de daglige opgaver. UKONs forskning viser, at mellemlidere er vigtige designere af organisationens infrastruktur.

Når mellemliderne tager en aktiv rolle i organiseringsarbejdet, bevæger man sig også væk fra en klassisk top-down-tænkning om organisering. Topleddelsen tager sig stadig af at definere den overordnede ramme, mens dem med kendskab til den daglige drift har ansvar for at sætte de rette mennesker sammen og for at skabe de stier, vaner, måder at gøre ting på, som får det til at fungere lokalt. Det er også mellemlidernes rolle at informere topledelsen, hvis den overordnede organisering spænder ben for den pragmatiske virkelighed og sund fornuft i arbejdsgangene.

Den klassiske forståelse af en mellemlider handler om at kunne motivere og implementere nedad og udfordre opad. Vores forskning viser, at mellemliderne i højere grad skal tage pladsen og aktivt tage ansvar for organiseringen. Det kræver mod til at gøre mere af det, man selv tror vil virke. Man må tage skeen i egen hånd og have fokus på, hvad man selv kan gøre for at arbejde rundt om de udfordringer, man kan opleve i hverdagen, når nye strukturer, systemer, arbejdsgange og referenceforhold skal effektueres. Det kræver, at man kigger efter kreative måder at "runde hjørner" på, som faktisk bidrager til smart opgaveløsning med god kvalitet.

Mellemlidere kan bygge bøjelige samarbejdsflader henover gamle hierarkiske og organisatoriske skel, når de arbejder med at sikre processer på tværs med andre mellemlidere. Mellemlidere 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.



UKONs forskning viser, at der er 4 områder, mellemlederne skal mestre for at bygge stærk organisering, så medarbejdere, der har fået nye roller og jobfunktioner, kan lykkes:



Afklar – belys roller og forventninger: Skab løbende dialog om forståelsen af, hvad nye roller, strukturer og processer betyder for opgaven og arbejdet.



Samarbejde – træn det professionelle samarbejde vertikalt og horisontalt: Opbyg tværgående koordinering med andre vigtige enheder, funktioner og samarbejdspartnere.



Skab rum – understøt udviklingen af psykologisk tryghed til at håndtere spændinger, frustrationer og udfordringer i nye roller. Skab en kultur med plads til at udtrykke tvivl og besvær ved at respondere imødekommende på den type ytringer.



Byg kompetence – opbyg kompetence til at mestre rollen eller opgaven: Understøt medarbejdere og ledere i deres bevægelse fra et udgangspunkt til et andet.



Hvad sker der, når mellemledere **ikke** ser sig selv som organisationsdesigner?

De oplever sig som mindre effektfulde og i nogle tilfælde som magtesløse arvtagere af nye krav, procedurer og strategiske ambitioner, som ligner meningsløse hindringer i hverdagens arbejde. De fanges mellem et ønske om loyalitet overfor topledelsen og den fornuft, de godt kan se i medarbejdernes klagesang. Her bliver de passive og skakmat, hvis de ikke får tilstrækkeligt rum til at træffe beslutninger i den daglige arbejdsgang – med pejling mod de nye rammebetingelser. Mellemledere bør være aktører i designprocessen; ikke passive modtagere.

Lad os hjælpe jer videre med organisering

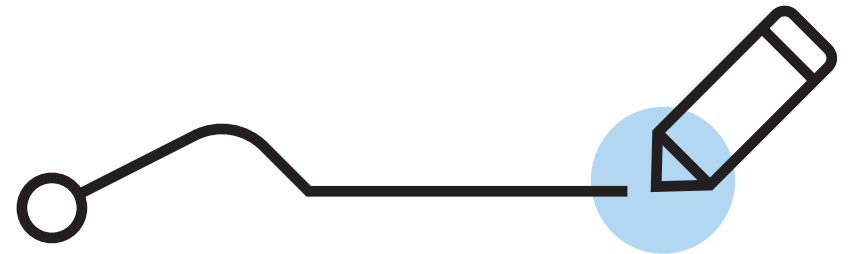
Forskningen bag UKONs pointer om organisationsdesign og organisering udspringer af Marianne Livijns Phd. "MANAGING ORGANIZATIONAL REDESIGN: How Organizations Relate Macro and Micro Design" udgivet i 2020 samt praksiserfaringer fra UKONs konsulenter med mangeårige strategiske samarbejder med direktioner og topledelse i offentlige og private organisationer.

UKON er et aktivt forskende ledelses- og konsulenthus. Vi har mere end 25 års erfaring med organisations- og ledelsesudvikling. Vi går i øjenhøjde med både topledelse, mellemledere og specialister, når ambitiøse mål skal realiseres eller når svære udfordringer begrænser organisationens fremdrift.

Vi rådgiver og samarbejder især inden for:

- Personlig ledelsesudvikling
- Succesfulde ledelsesteams
- Organisationsudvikling, forandringer og organisationsdesign
- Grænsekrydsende ledelse

Dine noter



UKON

UKON A/S

Brendstrupgårdsvej 13, 2. (indgang øst)
8200 Aarhus N

Sankt Knuds Vej 25
1903 Frederiksberg C

Tlf: +45 86261366
Fax: + 45 86261388

E-mail: info@ukon.dk
ukon.dk

Mød os på www.ukon.dk — Eller find os på LinkedIn