



Organisatorisk robusthed

Et nyt værktøj til topledelsen

Når organisationer oplever store forandringsprocesser i forbindelse med nye strategier, fusioner eller hurtig vækst, opstår der ofte et gab mellem det, ledelsen vil og det, organisationen kan. De virksomheder, som er hurtige til at lukke gabet, er de organisatorisk robuste. Vi har defineret 6 indikatorer på organisatorisk robusthed samt et testværktøj, så du kan tage temperaturen i din egen organisation. Evaluer selv! Læs hvordan nedenfor.

Vi har defineret 6 indikatorer for virksomheder med organisatorisk robusthed. På de følgende sider giver vi en række bud på, hvad der definerer robuste organisationer, og hvordan man kan arbejde på at gøre sin egen organisation mere robust. Du kan teste din organisatoriske robusthed med selvevalueringsværktøjet, som du finder på vores hjemmeside under "Organisatorisk robusthed". Det tager kun få minutter.



De 6 indikatorer på organisatorisk robusthed.

Indikator 1: Alignment

Den første indikator handler om, hvorvidt der findes en fælles forståelse af organisationens langsigtede mål på alle niveauer. Om der med andre ord er alignment. Det er der som regel, når der i organisationen er et fælles svar på spørgsmål som: Hvem er vores kunder? Hvad er vores produkt eller serviceydelser nu og i fremtiden? Hvilke markeder vil vi være på? Til hvilken kvalitet og pris vil vi levere vores produkter eller serviceydelser?

Nogen kan mene, at disse spørgsmål vil være svære at besvare i den offentlige sektor, som har flere værdibundlinjer på grund af politiske og legalitetsmæssige krav. Ikke desto mindre er det stadig utrolig afgørende, at både en kommune og en statslig styrelse kan skabe en entydig forståelse af, hvad der er kerneydelserne, til hvilken pris og til hvilken kvalitet.

Det er vores erfaring, at hvis der i ledelsen er uenighed eller blot forskellige opfattelser af disse helt grundlæggende spørgsmål, vil den manglende alignment forplante sig lynhurtigt til resten af organisationen. Det medfører mangel på fokus og fælles ansvarsfølelse i resten af organisationen. Hvis det kommer til udtryk i forbindelse med en forandringsproces, skal man passe på ikke at gøre "forandringsspøgelset" for stort. Men det er samtidig vigtigt at huske på, at hver gang, der opstår større skift som for eksempel en fusion eller hurtig ekspansion, vokser behovet altid for at sammentømre ledelsen og organisationen omkring de overordnede mål.

Robuste organisationer er hurtige til at få ledelsen samlet om at kommunikere virksomhedens eksistensgrundlag og retning enkelt og forståeligt til resten af organisationen. De handler ofte, før behovet opstår og er derfor på forkant, når strategien skal gennemføres i hele organisationen.

Et eksempel fra en stor global retail virksomhed, der vækster

Som ekspanderende global virksomhed har man løbende behov for at klæde organisationer og ledere på i forskellige lande til at kunne gennemføre nye vækststrategier. Virksomheden stod over for en enorm ekspansion i Kina med fordobling af antallet af butikker i løbet af få år. Det har skabt et behov for at samle topledelsen om at formulere og eksekvere vækststrategien og tilpasse organisationen, så den er klar til vækst. Virksomheden har fået hjælp til at formulere en klar og tydelig strategi, som blandt andet også præciserer indsatsområderne og tydeligt definerer de ledelsesmæssige roller, ansvarsområder og snitflader, som er forudsætningen for, at hele organisationen er klar til at accelerere.

Indikator 2: Evnen til at udvikle og eksekvere

Robuste organisationer har en evne til hurtigt at udvikle og eksekvere. De har kompetencer og enkle og effektive værktøjer til at omsætte mål til handling. Og samtidig er de gode og hurtige til at gennemføre og følge op. Uanset størrelse og kompleksitet.

Vi gennemførte i 2011 en lederundersøgelse med TNS Gallup, som viste, at bundlinjen og evnen til at eksekvere er blevet langt vigtigere for ledere som følge af finanskrisen. Mange virksomheder har de seneste år derfor udviklet stor eksekveringskraft og skåret de ikke-værdiskabende aktiviteter væk – for eksempel gennem Lean. Undersøgelsen viste dog også, at en af de største ledelsesmæssige udfordringer er at udvikle nye produkter og rentable forretningsmodeller.

Det er vores oplevelse, at mange virksomheder gennemfører utallige strategiseminarer og udviklingsaktiviteter og har store planer, men at vejen fra idé til egentlig værdiskabelse og innovation er alt for lang. Ofte har eksempelvis udviklingsafdelingerne svært ved at tale sammen med markedsføring og salg, og i en verden med øget konkurrence og knappe ressourcer truer manglende innovationsevne derfor robustheden.

Det, der definerer virksomheder med organisatorisk robusthed, er, at de har en langt større forståelse af, hvilke kompetencer og hvilken organisering og samarbejde der skal til i organisationen for rent faktisk at skabe værdi.

Et eksempel fra en produktionsvirksomhed

Virksomheden producerer printere, kopimaskiner og scannere. Den teknologiske udvikling gjorde det på et tidspunkt pludseligt muligt for virksomheden at producere scannere til langt lavere priser. Det betød, at organisationen skulle lære at gå fra at producere det absolut bedste på markedet til det, der først og fremmest solgte, hvilket krævede en ny strategi og en organisation, der kunne følge strategien. Summit Consulting gennemførte undersøgelsen i virksomheden, der viste, at ledelsesprocesserne var for topstyrede. Og for at få et nyt produkt på markedet krævede det mere decentraliseret beslutningskompetence samt et bedre samarbejde mellem udviklingsafdelingen og de øvrige afdelinger. Via workshops for alle ledere blev ledelsesteamets vigtigste opgaver gjort tydelige, og samarbejdsprocessen mellem udviklingsafdelingen og de øvrige afdelinger blev kortlagt. Det gjorde det muligt at koble de rigtige kompetencer og få strategien eksekveret.

Indikator 3: En klar og tydelig ansvarsfordeling

Robuste organisationer har både klar og tydelig rolle- og ansvarsfordeling med processer og systemer, der understøtter rollerne og ansvarsfordelingen. I dag har mange virksomheder mere flydende organisationstyper end tidligere, hvor man har fjernet funktionsafdelingerne for at nedbryde siloer og skabe fladere organisationer gennem matrix- og projektorganisering. Et andet fænomen er, at virksomheder i dag også bliver spredt geografisk som følge af globalisering og outsourcing.

Når organisationer bliver mere flydende, får medarbejderne større behov for tydeligere rolle- og ansvarsfordelinger. Vi har som mennesker altid behov for at kunne afgrænse, hvilken opgave der forventes af os, og det behov stiger med en stadig mere kompleks værdikæde. En klassisk problemstilling for globale virksomheder i dag er også at få defineret ansvaret og styringen i snittet mellem moderselskabet og de lokale virksomheder.

I organisatorisk robuste virksomheder er de vigtigste opgaver gjort tydelige både for den enkelte medarbejder og den enkelte enhed. Tilsvarende er samarbejdsprocesserne mellem afdelinger eller lande forstået og understøttet af organisationens processer og systemer.

Indikator 4: Prioritering

Organisatorisk robuste organisationer er tydelige i deres prioriteringer, så til- og fravalg af opgaver, funktioner og afdelinger bliver mere tydelige i organisationen og for den enkelte medarbejder. Det grænseløse arbejde og nutidens voksende informationsmængde har også sine omkostninger. En af dem er, at flere og flere mennesker i dag går ned med stress. Robuste organisationer har robuste og motiverede medarbejdere. Mange undersøgelser viser, at arbejdsglæde og motivation hænger tæt sammen med den enkeltes mulighed for at prioritere den daglige arbejdsindsats. Det gælder fra topleder til medarbejder.

I de seneste år har mange organisationer optimeret og skåret mere til end nogensinde før. Det, der adskiller de robuste virksomheder er, at de også har defineret, hvilke opgaver der skal vælges til, og hvilke der vælges fra. Og dermed taget de organisatoriske konsekvenser af deres prioriteringer.

Indikator 5: Samspil og synergier

Robuste organisationer har en evne til at samarbejde på tværs. Men ikke kun det. De har også en evne til at vidensdele. Samarbejde på tværs er ofte forbundet med konkrete opgaver. At dele viden er anderledes. Mange virksomheder har arbejdet rigtig meget med at udvikle ledere og medarbejders evne til at samarbejde.

Den tidligere nævnte Gallup-undersøgelse viste, at virksomheder investerer rigtig mange ressourcer i at udvikle samarbejde i teams, og at det rent faktisk også har styrket kvaliteten i den konkrete opgavevaretagelse. Der, hvor det halter er, når det kommer til selve vidensdelingen. Virksomhedernes stigende specialisering betyder nemlig, at viden kan have svært ved at komme til bred anvendelse og skabe synergi. Der sker dobbeltarbejde, hvilket betyder, at den dybe tallerken bliver opfundet igen og igen. I de organisatorisk robuste virksomheder har ledere og medarbejdere et øje for, hvordan den viden, man sidder med, kan bruges og kobles sammen samt skabe synergi. For her opsøger ledere og medarbejdere aktivt vidensdeling.

Indikator 6: Tilstrækkelig ledelseskapacitet

Hvis en organisation har både dygtige og de rigtige ledere til at drive udvikling, vil gabet mellem det, ledelsen vil og det, organisationen vil, blive lukket hurtigere. Der er ingen tvivl om, at der gennem de seneste 10 år er sket en stor professionalisering af ledelse gennem bl.a. uddannelse.

I takt med, at vi har slanket og leanet organisationerne, viser vores undersøgelse også, at lederne er blevet bedre til at sikre tydeligt fokus her og nu. Men glemmer lederne at kommunikere den langsigtede vision og tegne et engagerende udviklingsperspektiv på den længere bane, forsvinder talenterne og kernemedarbejderne. Og så mangler robustheden.

De robuste organisationer har ledere, der kan tiltrække og holde fast på de bedst kvalificerede medarbejdere ved at gøre organisationens langsigtede vision meningsfuld.

Et eksempel fra en finansiel virksomhed

Efter en omskiftelig tid med både hurtigt vokseværk og efterfølgende tilpasninger havde virksomheden behov for at få et fælles fundament for den samlede ledelsesopgave. Der var behov for at få revet væggene ned mellem lederne på tværs af organisationen for at gøre processerne hurtigere og organisationen mere effektiv. Lederne havde dels brug for et fælles teoretisk ledelsesfundament og dels konkrete ledelsesværktøjer, som hurtigt kunne omsættes i praksis. På den baggrund udviklede vi et ledelsesudviklingsforløb for samtlige ledere. Det var opbygget over 3 skræddersyede undervisningsmoduler med fokus på personlig udvikling, medarbejderudvikling samt implementering af organisatoriske og strategiske projekter. For topledelsen blev der lavet et særskilt forløb for at skabe et fælles fundament og en fælles forståelse og kommunikation af den strategiske retning.

Hvordan måler man organisatorisk robusthed?

Formålet med at arbejde med de 6 indikatorer for organisatorisk robusthed er at kunne stille en umiddelbar diagnose, der kan bruges til at designe en fokuseret og effektiv udviklingsproces, som er skræddersyet til de egentlige udfordringer i en organisation. Organisationer er komplekse, og det er organisationsudvikling også. Nogle gange skyder man forbi målet, og så udebliver effekten. Hvis målet er at opnå en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, er midlet ikke nødvendigvis en omgang lederudvikling.

I Summit Consulting måler vi organisationens robusthed gennem en spørgeskemaundersøgelse, ligesom vi udarbejder intern benchmarking, hvor resultaterne opdeles på funktioner, afdelinger og teams. Analysen afdækker både styrker og svagheder og hjælper med til at identificere de indsatsområder, som lige netop skal til for at styrke robustheden i den pågældende organisation.



Vi har omsat de 6 indikatorer til et enkelt selvevalueringsværktøj med 20 spørgsmål.

Det kan du bruge til selv at teste din organisations robusthed. Det giver selvfølgelig ikke det fulde billede, som en spørgeskemaundersøgelse vil kunne gøre. Men det kan give dig et øjebliksbillede og en indikation på, om der er noget, der skal tages fat i. Selvevalueringsværktøjet finder du på vores hjemmeside under "Organisatorisk Robusthed". Prøv det! Det tager kun få minutter.

Hvis du vil høre mere om organisatorisk robusthed, så kontakt en af vores konsulenter på tlf.: 70 20 33 20. Vi deltager gerne i fx netværksmøder og lignende for at præsentere princippet og drøfte jeres organisations ledelsesmæssige udviklingsmuligheder.

Summit Consulting har en lang og dybdegående erfaring med at skærpe og udvikle robuste ledere, teams og organisationer, der skaber solide resultater ved opnåelse af den strategiske ambition.

Læs mere på www.summitconsulting.dk