

**UKON**

HUMAN RESULTS

**6**

**VIDTRÆKKENDE  
INDSIGTER**

**FRA ORGANISATIONER DER UDVIKLER MENNESKER**

**6 INDSIGTER**

Kloden har i den grad brug for, at vi alle udfordrer måden, vi skaber resultater på. Situationen kalder på, at vi gentænker ledelse, så vi bruger alle organisationens ressourcer bæredygtigt.

Dette hæfte præsenterer seks indsigter. Seks indsigter der allerede nu skaber succes med ledelse. Og som alle kan tænkes endnu mere vidtrækkende. Det er de indsigter, vi gennem 30 års udviklingsprocesser med organisationer har set gøre den største forskel igen og igen.

Så kan du jo slibe dit mentale sværd på dem. Måske kan du genkende, hvordan din organisation skaber succes i dag? Måske genkender du også indsigterne i den vidtrækkende udgave? Uanset, giver de dig forhåbentlig inspiration til jeres udgave af at skabe bedre organisationer, virkelig dygtige mennesker, og samspil der skaber resultater.

## INDSIGT 1

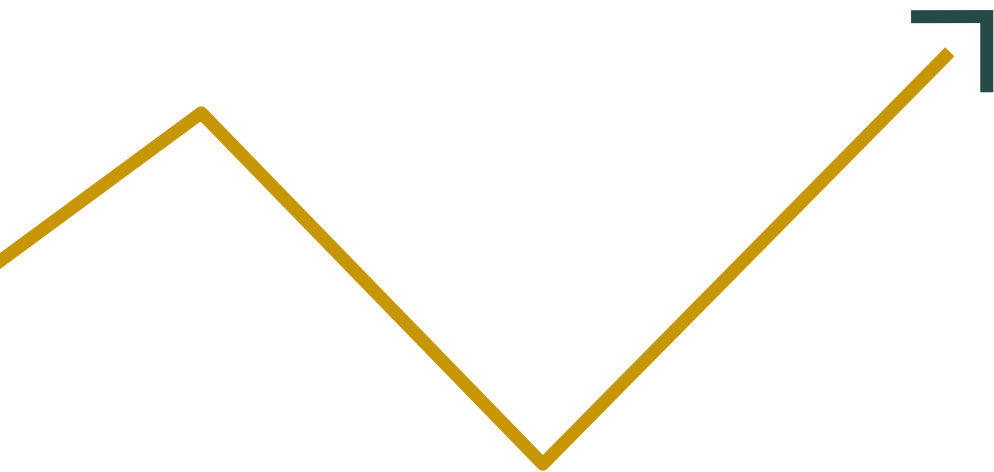
# VÆKST SKABES AF MENNESKER, DER UDVIKLER SIG.



### SUCCESSIONSDAG

Vores konkurrencefordel ligger i at have de bedste produkter og de mest effektive processer. For at have det, designer vi roller og arbejdsgange og ansætter medarbejdere og ledere til at udføre dem. Vi identificerer de største talenter og laver særlige udviklingsforløb for dem.

Vi implementerer strategier og forandringer i organisationen, når der er brug for forbedringer.



## **VIDTRÆKKENDE VERSION**

I en omskiftelig verden er det det menneskelige samspil på alle pladser, der udvikler nye produkter og processer, justerer dem og får dem til at virke. Konstant voksende ekspertise, ansvarlighed og kreativitet fra alle er den afgørende værdiskaber. Organisationsdesign, strategi- og forandringsprocesser skal skrues sammen, så de primært udvikler og aktiverer mennesker, ikke primært styrer dem. Ved at adskille styring og udvikling spilder mange organisationer langt mere af det menneskelige talent, end de lykkes med at sætte i spil.

## INDSIGT 2

# ENHVER SKAL VÆRE

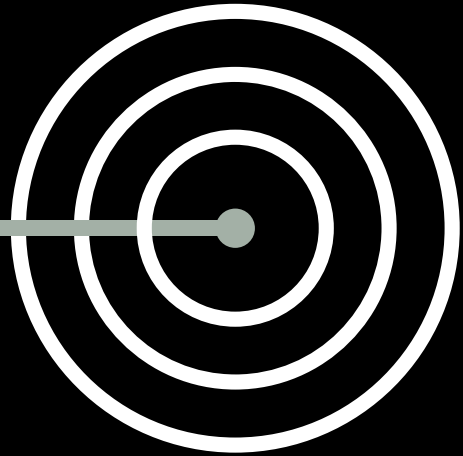
---

# AKTØR

### SUCCESSIONSDAG

Alle vores ledere formulerer tydelige individuelle mål for medarbejderne og giver dem jævnlig feedback. Hver enkeltes performance holdes i konstant udvikling i kraft af vores karrieresystem og kultur.

Både ledere og følgere har klare roller. Vi distribuerer også ledelsesopgaver til særligt udvalgte personer som koordinatore, facilitatore og ledende specialister. Når vi gør det, er vi gode til at afklare ledelsesrum, mandater, rammer og ressourcer.



## **VIDTRÆKKENDE VERSION**

Vi skal udvikle stærkere aktører, ikke bare følgere. Intet arbejde kan i dag defineres isoleret. En aktør forstår den sammenhæng, vedkommende indgår i, tager ansvar for sine opgaver og agerer proaktivt for at forbedre helhedens succes. Individuelle præstationer er vigtige, men meget arbejde med mål og mandater trækker fokus væk fra de sammenhænge, man indgår i. Ingen kan undslå sig at tage ansvar for de beslutninger og tværgående problemer, de kan se.

## INDSIGT 3

# ALTID DE RIGTIGE OPGAVER FORREST





## **SUCCES I DAG**

Vi har altid kunden eller borgeren i centrum. Vi har defineret vores opgave, så vi kan lykkes med den og har klare snitflader til andre afdelinger. Det bliver først svært, når vores regler eller procedurer er i modstrid med hinanden eller ikke giver mulighed for det, kunden eller borgeren ønsker. Eller når interne politiske interesser kræver meget forhandling. Så kommer vi til kort. Vi har lavet en liste over strukturer og dynamikker, der modarbejder kunden i centrum. Dem vil vi adressere i det videre ledelsesarbejde.

## **VIDTRÆKKENDE VERSION**

De rigtige opgaver forrest betyder at vi spørger: "Hvad ville være det bedste at gøre for opgaven?" og så finder vi måder at teame op om det. Ikke forhandle eller repræsentere, men teame. Når vi bruger opgaver som det eneste, der kan legitimere handlinger, bliver det tydeligt, at målet ikke er at følge reglerne, få noget med hjem eller gøre som chefen siger, men at lykkes med opgaverne. Så skal vi også det andet. Når vi reviderer vores roller, arbejds gange og interne systemer, har vi de rigtige opgaver med. Det gør, at vi kan spørge: "Tjener det, vi har gang i nu, opgaven?". På den måde sikrer vi, at vi ikke kommer til at have andre interesser forrest.

## INDSIGT 4

# LEDELSE

---

ER NOGET, VI SKABER  
SAMMEN.

### SUCCESSIONSDAG

Vi tænker om ledelse som det arbejde, ledere laver. Det består kort sagt af at sætte kursen, sætte holdet, lede og fordele arbejdet, hyre og fyre, belønne og sanktionere. Som nævnt kan disse ledelsesopgaver uddelegeres, så andre kan løse nogle af dem. På visse områder har vi endda selvledelse, værdibaseret ledelse eller agil organisering, hvor der slet ikke er klassiske ledere.



## **VIDTRÆKKENDE VERSION**

Vi forstår ledelse som det at skabe fælles fremdrift. Uanset hvordan det gøres, og hvem der gør det. Alle har ansvar for ledelse. Det betyder, at vi kan skabe ledelse omkring tværgående opgaver uden ledere, og vi kan lave nye typer ledelsesroller, afhængigt af hvad der er brug for. De, der bestrider en klassisk lederrolle, har altid særlige ressourcer og beføjelser, og et særligt ansvar for at der er fælles kurs, koordinering og commitment omkring bestemte opgaver. Hvor det gavner fælles fremdrift, kan de fortælle andre, hvad de skal gøre. Men da vi ønsker en organisation, der udvikler alle, vil de oftere hjælpe andre med at tage ledelse for problemerne.

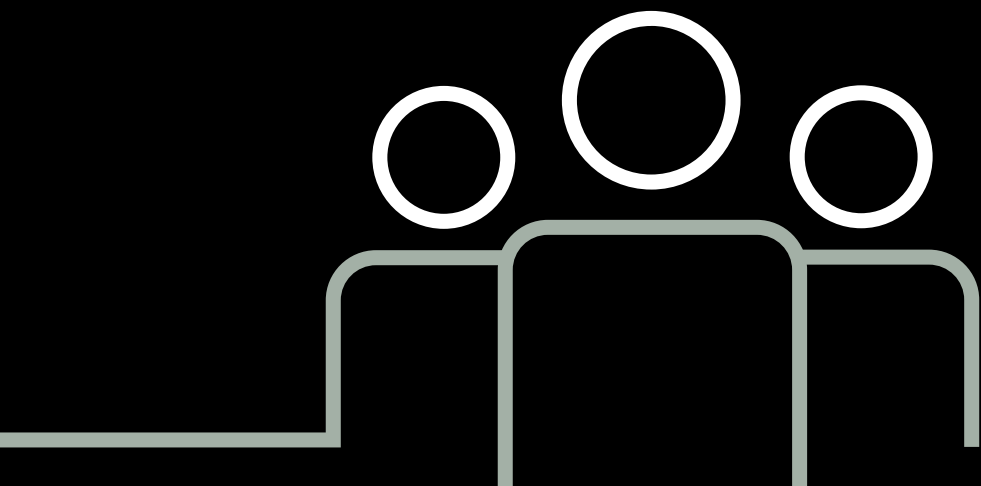
# INDSIGT 5

# MENNESKER ER MENNESKER

---

## SUCCESSIONSDAG

Vi har mange typer af medarbejdere hos os. Vi sørger altid for, at de har tydelige opgaver og incitament, der vinder rigtigt. De senere år har vi også brugt adfærdsdesign til at udmønte strategien helt ud i medarbejdernes handlinger. Mening er blevet vigtigere for den yngre generation af medarbejdere, så vi er i gang med at tale det mere frem.



### **VIDTRÆKKENDE VERSION**

Når vi vil udvikle alle kapaciteter, kan vi ikke kun behandle mennesker som drevet af straf og belønning, som programmérbare eller som store anonyme ensartede grupper. Det er utilstrækkeligt at se nogle få facetter, hvis vi skal udvikle hver enkelt og samspillene mellem dem. Vi må se mennesket som smukt og rodet, enfoldigt, genialt, skabende og destruktivt. Vi er alle det hele. Man skal møde det enkelte facetterede menneske også som et enkelt facetteret menneske selv. Umuligt? Ja, men vi er nødt til hele tiden at prøve.

## INDSIGT 6

# SVARET PÅ KOMPLEKSITET ER PROCES



### SUCCESSIONSDAG

Vores omgivelser er helt klart blevet mere komplekse, ligesom organisationen er det. Og det ser ikke ud til at blive mindre.

Vi tackler det dels ved at lave grundigere analyser end tidligere og dels med mere detaljerede arbejdsgange. Vi laver også hyppigere strategier, implementerer forandringer hyppigere og sikrer bedre dokumentation og overblik. Der hvor det ikke kan lade sig gøre, arbejder vi med at give slip og omfavne kompleksiteten.



## **VIDTRÆKKENDE VERSION**

Problemet er, at vores situation hverken er fuldstændig stabil eller helt uforudsigelig. Vi bliver handlingslammede, hvis ikke vi laver nogle gode nok simple strategier, retningslinjer, arbejdsgange, roller og tommefingerregler. Hvis vi laver dem godt, med vores vigtigste samarbejdspartnere, så kan de være brugbare længe. Men det er ikke muligt at lave dem perfekt.

De bliver for stive og skaber svagere aktører i organisationen. Så for at tackle kompleksiteten tilrettelægger vi udviklingsprocesser i ledergruppen og i resten af organisationen, der over tid veksler mellem fælles forsimpning, afprøvning, og korrektion.

Vi håber, at de seks indsigter sætter gang i refleksion og nye idéer hos dig.  
Måske inspiration til handling, der kan være med til at bygge vores organisationer stærkere, mere bæredygtige og med respekt for ressourcerne.  
Og dermed gøre det bedre både lokalt og globalt.

Hos os finder du altid nogen, der har lyst til at diskutere videre, og som har mange års erfaring med at bygge organisations- og ledelsesudvikling ind i dagligdagen og tæt på personerne.

Mød os på [www.UKON.dk](http://www.UKON.dk) — eller find os på LinkedIn

**UKON**  
HUMAN RESULTS