

FORRETNING OG STAB

HISTORIEN OM ET SAMSPILSRAMT ÆGTESKAB

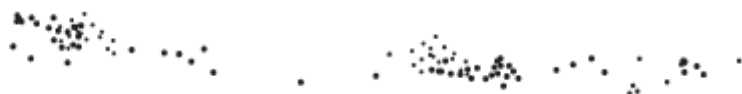
Publiceret: 27. april 2017

Forfatter: Timo Klindt Bohni



ABSTRACT

Befinder du dig i en virksomhed udstyret med stærke stabsfunktioner, så vil du sandsynligvis genkende billedet af en noget spændingsfyldt relation mellem disse stabe og forretningen/linjen. Ofte ligner forholdet et samspilsramt ægteskab, hvor partnerne fastholder hinanden i mønstre, som er både ubrydelige og belastende. Heldigvis findes der en måde at bryde mønstrene og reducere spændingerne. Der er hverken tale om organisatorisk parterapi eller skilsmisse, men derimod om at gentænke og reformulere stabens og forretningens opgaverelation. I artiklen argumenteres der for en løsningsmodel, hvor topledelsen afstår fra at anvende stabene som magtinstrumenter, men i stedet stiller dem til rådighed som serviceenheder for linjeledelsen. Forudsætningen for dette skifte er en radikal ansvarliggørelse af linjelederne i forhold til at eksekvere på tværororganisatoriske strategimål. Ændringen i mindset og praksis betyder, at det spændingsfelt, som i mange organisationer udfolder sig i den uforpligtende forbindelse mellem stab og forretning, i stedet adresseres i den forpligtende forbindelse i ledelsesorganisationen.



GODE INTENTIONER, DÅRLIGE RESULTATER

Stabsfunktioner - HR, kvalitet, it, økonomi, analyse etc. - er i almindelighed befolket med fagspecialister, som gerne vil hjælpe den organisation, de er en del af. Ikke desto mindre er der blandt linjeledere et rigt overmål af historier om stabe, der producerer tunge, omstændelige eller slet og ret virkelighedsfjerne koncepter, som forsøges implementeret med en nidkærhed, som kan drive enhver linjeleder til vanvid. "Vores stab er sikkert nogle dygtige specialister, men de mangler ganske enkelt forretningsforståelse" lyder en hyppig anke. Omvendt skal man ikke befinde sig længe i en stabsmedarbejders nærvær, før han eller hun bobler over af fortællinger om de umulige mennesker ude i forretningen. Til trods for gode intentioner fra begge sider udløser forbindelsen mellem stab og forretningen således al for ofte frustrationer og unødvendige værditab. Set udefra kan relationen til tider ligne et samspilsramt ægteskab, hvor parterne spiller hinanden dårlige og dermed konstant fornyer et destruktivt spændingsfelt.

ORGANISATIONSHISTORIK

For at forstå, hvad der udspiller sig i spændingsfeltet mellem stab og forretning, og ikke mindst nærme os et svar på, hvad der kan gøres, må vi forstå hvorfor organisationer i det hele er udstyret med stabe. På rejsen fra start up til moden virksomhed gennemløber organisationer en udvikling, som typisk indebærer både en vertikal differentiering; etablering af forskellige ledelseslag, og en horisontal differentiering; organisering i funktionelle enheder, der varetager afgrænsede dele af opgaveløsningen. I organisationsteorien bliver de forretningsenheder eller organisatoriske funktioner, som er direkte involveret i en eller flere af de faser, som har med produktionen af det produkt eller den service, virksomheden leverer, typisk betegnet 'linjen', heraf betegnelsen 'linjeleder'. For at supportere linjen opretter de fleste virksomheder af en vis størrelse en række forskellige støttefunktioner, det være sig bogholderi, it, kvalitet og HR etc. Som en fællesbetegnelse kalder man alle disse supportfunktioner for 'stabe'. Til forskel fra linjen er stabene altså ikke direkte involveret i virksomhedens produktive processer, men har til opgave at understøtte disse (Bakka & Fivelsdal, 1993).



Når en virksomhed når en vis størrelse/differentieringsgrad vil der som regel opstå behov for at integrere, harmonisere og koordinere, idet multiple interessenters forskellige dagsordener, manglende kendskab til hinandens metoder og processer, samt tilbøjeligheden til at suboptimere truer med at skabe retningsløshed og ineffektivitet. Grundlæggende handler det om at opnå kontrol og overblik over organisationen, så den bevæger sig i samme retning, takt og tempo. Dette er i særdeleshed og ultimativt topledereansvar og opgave som den, der repræsenterer virksomhedens mest globale perspektiv. Opgaven er imidlertid i mange organisationer ganske svær, hvorfor den ensomme mand m/k på pyramidens top kan have brug for et team af loyale allierede, som deler forpligtelsen på det tværgående strategiske perspektiv. I den bedste af alle verdener er dette team direktionen, men i praksis er topledergrupper ofte præget af interne magtkampe, konkurrencementalitet og særinteresser (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015). I mangel på bedre allierede finder mange topledere

derfor stabene særdeles velegnede, hvorfor de i mange organisationer anvendes som toplederens instrument til at styre, følge op på og ensrette, hvad der foregår på tværs af forretningsenhederne^[1]. Qua det tætte samarbejde med toplederen kan stabe som HR, økonomi og kvalitet således i mange tilfælde have afgørende indflydelse på, hvad foregår i linjen ved fx at sætte dagsordenen i forhold til hvilke standarder, skabeloner, processer, informationsflow, politikker etc. der besluttet og implementeres. På den måde har stabe i mange virksomheder en helt central rolle i styringen af organisationen.

PROBLEMET I EN NØDDESKAL

Stabenes rolle er imidlertid ikke kun central, men også ofte kontroversiel og spændingsfyldt. Som beskrevet bliver stabene ofte anvendt til at sikre, at organisationen er styrbar for topledelsen, og at den fornødne ledelsesinformation finder vej op ad i systemerne. Overfor topledelsens ønske om at kunne styre og kontrollere organisationen, står imidlertid de decentrale forretningsenheders behov for autonomi og opretholdelse af et suverænt ledelsesrum. Dette spændingsfelt eksisterer i ethvert hierarki, men i organisationer, hvor toplederen benytter stærke og store stabsfunktioner i sit styringsarbejde, tilføjes et ekstra twist, idet konflikten til dels forskydes fra linjen - hvor topledelse, mellemlidelse og medarbejderne territorialiserer deres respektive råderum - og til at stå mellem stabene - som stedfortræder for toplederen - og linjen. Når stabene spændes for at drive tværgående strategiske dagsordener - talentprogrammer, kvalitetsprogrammer, it-systemer osv. der alle kalder på compliance er det med typisk toplederens mandat og dermed principiel bemyndigelse til at overrule linjeledelsen. Vanskeligheden består naturligvis i, at stabene nok kan have mandatet med sig i byen, men at autoriteten ikke automatisk følger med. Mange linjeledere vægrer sig således ved at underkaste sig en stedfortrædende ledelsesautoritet - ikke mindst når den repræsenterer et perspektiv, der kunne undergrave de snævre egeninteresser, som en bestemt forretningsenhed måtte have. Dette skaber et spændingsfelt, hvor stabsmedarbejderne med rette kan opleve manglende medspil og loyalitet overfor de helhedsinteresser, som de mener at repræsentere, mens linjelederne på deres side kan have en oplevelse af stabe som magtfuldkomne og uden forståelse for de behov og realiteter, som gør sig gældende i forretningen. Begge parter føler sig således retfærdiggjorte, idet staben kan henvise til topledelsen og det hermed forbundne helhedsperspektiv, mens linjen omvendt fastholder en selvforståelse som "dem, der skaber værdien", mens stabene først og fremmest er en omkostning. Denne dynamik kan og har i en række organisationer stået på i mange år, og bliver mange steder nærmest opfattet som et organisatorisk grundvilkår. Pointen her er imidlertid, at al for megen energi og potentiale spildes i dette spændingsfelt, hvorfor det er på tide at få det opløst.

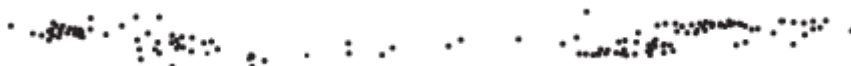
“VANSKELIGHEDEN BESTÅR NATURLIGVIS I, AT STABENE NOK KAN HAVE MANDATET MED SIG I BYEN, MEN AT AUTORITETEN IKKE AUTOMATISK FØLGER MED.”



SPÆNDINGSFELTETS OPLØSNING

Lad os derfor nu lege med tanken om, hvordan rejsen mod opløsning af spændingsfeltet kunne se ud. I virkeligheden behøver rejsen kun have to trin. Til gengæld er de krævende.

Første trin handler om at gentænke stabens formål eller rettere sagt at vende tilbage til stabene oprindelige formål. Som der ovenfor blev argumenteret for, er det oprindelige formål med stabene at supportere linjen, mens grundmotivet for toplederens anvendelse af stabene ofte er at genvinde kontrol, overblik og styring. Dybest set er staben i denne optik toplederens magtinstrument – et instrument som bruges til at række ud fra en ensom position på toppen. Denne anvendelsesform må nødvendigvis forandres, hvis spændingsfeltet skal reduceres. Staben er således nødt til at forstå sig selv og blive forstået som hjælpefunktion – en tjener – for forretningen. Frem for at være toplederens lejesoldater, må staben være en ressource som toplederen stiller til rådighed for organisationen.



Andet trin ligger i naturlig og umiddelbar forlængelse af det første. Prisen som forretningen og dens ledere må betale for at slippe for magtudøvelse via stabene er nemlig, at forpligtelsen på helheden og dermed også på de tværgående dagsordener entydigt må ligge i forretningen. Det, der kræves, er reelt et opgør med den praksis, hvor ansvaret for at udvikle og implementere de tværgående strategiske dagsordener delegeres til staben, og et goddag til en praksis, hvor forpligtelsen entydigt ligger hos lederne i forretningen. Denne forpligtelse er i mange organisationer stedmoderlig – i bedste fald - og i værste fald helt fraværende. Opgaven for toplederen er derfor at anvende sin ledergruppe som platform for at drøfte, udvikle og sætte retning for de tværgående strategiske initiativer, og - frem for at drive dem videre gennem sine stabe og dermed skabe klarhed om ansvarsfordelingen - delegere dem til forretningen derfra. For at lykkes med det, er det selvfølgelig afgørende, at beslutningsprocesserne er så inviterende, at der skabes reel forpligtelse, ligesom det er centralt, at opfølgningen finder sted i dette samme forum.

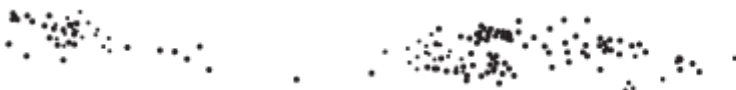
“FREM FOR AT VÆRE TOPLEDERENS LEJESOLDATER, MÅ STABEN VÆRE EN RESSOURCE SOM TOPLEDEREN STILLER TIL RÅDIGHED FOR ORGANISATIONEN.”



AT SPÆNDE EGOERNE FOR VOGNEN

Toplederens fokus på at skabe reel forpligtelse er det eneste, der kan sikre, at ansvaret for at levere på de tværgående temaer forankres i forretningen og ikke hos staben. I praksis kan det indebære et heftigt opgør med ledergruppens kultur, fordi det implicite krav er, at lederne i det øjeblik de træder ind i ledergruppen må forpligte sig på at anlægge et tværorganisatorisk perspektiv på virksomheden. Der er i en vis udstrækning her tale om sammen at rumme et paradoks, idet fordringen til lederne vil være at sætte parentes om deres personlige interesse modsætninger i organisationens tjeneste. For at lykkes med dette projekt må der skrues på en række forskellige knapper, der alle hjælper til at spænde egoerne for helhedens vogn:

1. Systematisk reduktion af de økonomiske incitamenter for at suboptimere på helhedens bekostning, fx at skrue op for den bonusandel som vedrører den samlede virksomheds performance
2. Lade kollegial vurdering af kvaliteten af tværgående samarbejde og indsatsen i ledergruppen få høj vægt i ledernes performance review
3. Skabe en stærk holdånd ved at dele æren for helhedens resultater med ledergruppen – hvis ikke lederne har deres identitet i ledergruppen, forpligter de sig ikke
4. Tale højt og åbent om det paradoks lederne befinder sig – at de hver især er ansat til at lede en del, men som gruppe må handle som forpligtede på helheden
5. Skabe en professionel debat og uenighedskultur i ledergruppen ved at tage interesse modsætninger up front



STABENS NYE ROLLE

Gør hele denne bevægelse så staben arbejdsløs? Ingenlunde – opgaverne står stadig i kø. Den nye ansvarsfordeling flytter blot stabens funktion fra at være ansvarshavende til at være konsultativ. Det

betyder, at forretningen, herunder topledelsen, kalder staben ind i hjælperollen, når de har fået eller får øje på typiske "stabsopgaver", som de umiddelbart har svært ved at løse ved egen indsats. Denne rekvirering af hjælp foregår muligvis allerede i mange organisationer. Forskellen består i, at stabene som oftest er helt eller delvis ansvarliggjorte i forhold til at få tingene implementeret: Fx arbejdede jeg som konsulent for en offentlig topleder, som klagede sin nød over, at hendes stab ikke "piskede" lederne nok i forhold til at tage ansvar for en ny strategi, hvorfor hun ville arbejde med at motivere staben til at påtage sig en mere konfronterende stil. Et mindset som det denne topleder repræsenterede fører i sagens natur til, at staben føler sig kaldet til at uddele løftede pegefingre og udøve et ganske massivt pres på linjelederne for at dem til at levere. Denne form for stedfortrædende ledelse undgås, når det er linjelederen, som holdes ansvarlig. Hvor man før kunne høre HR partneren føre lange salgstaler for vigtigheden af at finde talenter til det kommende års akademi, ville man nu kunne høre HR partneren sige noget i retning af: "Du bestemmer selvfølgelig selv om du vil stille med nogen; det er dine folk. Det er jo også dig, der står på mål for dine prioriteringer i direktionen, så fair nok. Er der ellers noget jeg kan hjælpe dig med?". Med fare for at forsimple den kompleksitet, der ligger i at bevæge forståelsen for stabenes funktion og selvforståelse, kan følgende skematik indfange de væsentligste forskelle:

| Før | Efter |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Staben er direktørens højre hånd og agerer med lånt mandat i linjen • Staben ruller strategiske koncepter ud i linjen • Staben følger op på implementeringen i linjen • Staben ejer ansvaret for implementeringen | <ul style="list-style-type: none"> • Staben er en intern konsulentfunktion som kan rekvireres af linjen • Linjen inviterer staben ombord for at få hjælp • Al opfølgning på implementering ligger i linjen • Linjen ejer ansvaret for implementering |

Figur 1: Opgaver og ansvarsfordeling før og efter forandringen af stabens position

Fra et stabsperspektiv kan denne nye tilgang både rumme en lettelse og et sug i maven. Lettelsen hænger åbenlyst sammen med afviklingen af det spændingsfelt, det skaber, at have ambitioner på andres vegne. Hjælperens neutrale position er langt henad vejen mindre stressende og klart mere meningsfuld og belønnende end den rolle som kontrollant/leverandør tvangsudvikling som nogle stabe er hensat til. Når bevægelsen også kan give et sug i maven, synes især to faktorer at være i spil: For nogle vil det opleves som en opgivelse af en skattet magtbase, idet der for disse stabsmedarbejdere ligger en væsentlig motivationsfaktor - for slet ikke at tale om arbejdsidentitet - i at være indehaver af mandatet til at "banke forretningen på plads". Lidt skarpt kan man sige, at hvis en medarbejder har disse tilbøjeligheder, så kalder forandringen på enten en accelereret personlig udvikling eller et rolle/organisationsskifte. Hvor den første faktor omhandler et personligt magtbehov, så drejer den næste faktor sig snarere om en personlig investering i organisationens ve og vel. For mange fagspecialister, det være sig alt fra strategiske planlæggere, til økonomer over HR folk, vil det være

forbundet med en voldsom bekymring for organisationens velfærd, hvis ansvaret for implementeringsindsatsen ligger i forretningen. At kunne holde den realitet ud kræver en genfortolkning af stabens hovedopgave fra at være ansvarlig for, at organisationen handler på de tværgående og langsigtede dagsordener til at være ansvarlig for, at organisationen er tilstrækkelig godt informeret og hjulpet, når de ansvarlige ledere prioriterer og implementerer disse dagordener.

ENSOMHED OG FORPLIGTELSE

Denne (op)løsningsmodel efterlader naturligvis spørgsmålet, om ikke især toplederen efterlades ene og forladt, når han ikke længere kan mægtiggøre sig via sine loyale stabe. Svaret er, at også toplederens position ændrer sig, fordi han ikke længere primært leder gennem folk, der er ansat til at kvalificere et globalt perspektiv på organisationen, dvs. staben, men snarere skal bruge sin energi og sit fokus på at skabe reel forpligtelse i sine(e) ledergruppe(r). Dette kan sagtens skabe frygt for at komme i undertal og ende som taber af magtkampe med stærke decentrale forretningsenheder, og i den forstand at toplederen er den eneste, som ultimativt er forpligtet på helheden, kan positionen forekomme at være ensom. Helt reelt er det formentlig også toplederens personlige evne til at insistere på at føre nøgterne, forpligtende og skabende samtaler i en kontekst af (undertiden) modsatrettede interesser og store egoer, som er mest afgørende for at lykkes.



"HELT REELT ER DET FORMENTLIG OGSÅ TOPLEDERENS PERSONLIGE EVNE TIL AT INSISTERE PÅ AT FØRE NØGTERNE, FORPLIGTENDE OG SKABENDE SAMTALER I EN KONTEKST AF (UNDERTIDEN) MODSATRETTEDE INTERESSER OG STORE EGOER, SOM ER MEST AFGØRENDE FOR AT LYKKES."

Man kan også sige det på en anden måde: Det spændingsfelt, som i mange organisationer udfolder sig i den uforpligtende forbindelse mellem stab og forretning, skal i stedet adresseres i den forpligtende forbindelse i ledelsesorganisationen. Når det sker, åbnes rummet for at tale om de vanskelige, men også virkelige udfordringer organisationen står overfor i forhold til at skabe tværgående sammenhængskraft, overordnet koordinering og samtidig opretholde et optimalt mål af decentral beslutningskraft. Eksempelvis lykkedes det først chefen for salgsorganisationen i en større dansk produktionsvirksomhed at aktivere og ansvarliggøre sine ledere til at tage fra på en nødvendig reformering af kulturen og arbejdsprocesserne, da han opgav at lede forandringen gennem sine stabe, og via en eksPLICIT omfortolkning af stabens rolle insisterede på, at den kun tjente en konsultativ funktion, samtidig med at han gennemførte benhård opfølgning ift. lederne. Ganske interessant

medførte dette ikke alene, at lederne blev mere tværgående ansvarlige og effektive i implementeringsindsatsen, men også at tilfredsheden med staben voksede.



"DET SPÆNDINGSFELT, SOM I MANGE ORGANISATIONER UDFOLDER SIG I DEN UFORPLIGTENDE FORBINDELSE MELLEM STAB OG FORRETNING, SKAL I STEDET ADRESSERES I DEN FORPLIGTENDE FORBINDELSE I LEDELSESORGANISATIONEN."

Som eksemplet viser handler samtalen om stabens position i organisationen ikke bare om at bruge staben mere konstruktivt, men i lige så høj grad om muligheden for som ledelsesorganisation at påbegynde et mere forpligtende samarbejde om organisationens tværgående dagsordener.

REFERENCER

Bakka, J.F & Fivelsdal, E. (1993): Organisationsteori. Struktur, kultur, processer. Handelshøjskolens Forlag: Viborg.

Bang, H., Midelfart, T.N., Søholm-Molly, T. & Elmholdt C. (2015): Effektive ledergrupper. For bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng. Dansk psykologisk forlag: København

^[1] I større organisationer er der ofte stabe på forskellige organisatoriske niveauer. Således kan en funktionsdirektør også sagtens have sin egne stabe. "toplederen" bruges derfor som overbegreb for den linjeleder, som stabene er organisatorisk loyale overfor