

KOORDINATORER DER LYKKES

Online workshop
27. maj kl. 9-12

Thomas Bonderup
Chefkonsulent
MacMann Berg



MacMann Berg
En mere bæredygtig verden
– gennem bedre ledelse

Formål og udbytte

- Skabe bedre rammer for anvendelsen af koordinatorfunktioner i din organisation (eller de organisationer, du arbejder med) til gavn for den opgave, I er sat i verden for at lykkes med
- Konkrete metoder og vigtige spørgsmål at arbejde med som leder, koordinator, kollega eller ekstern konsulent
- Sammen med øvrige deltagere undersøge udfordringer og succesfaktorer - blive klogere af hinandens erfaringer



PROGRAM

- Velkommen til workshopen - hvem er vi og hvad er vi optagede af i relation til temaet?
- Koordinatorer i moderne organisationer - hvorfor?
- Koordinatorer der lykkes - hvad skal der til?
 - Den dygtige koordinator
 - Kompetent ledelse med (og af) koordinatorer
 - Godt kollegaskab
- Formel vs uformel ledelse: spænder vores sprog og ledelsesforståelse ben for koordinatorernes mulighed for at lykkes?
- Understøtter kulturen at vi har koordinatorer?
 - Kulturanalyse som kvalificering af fokus på organisatorisk adfærd
 - Fra gode relationer til produktive relationer: introduktion til Relationel Kapacitet
- Jeres perspektiver - en invitation til fælles udforskning
- Tak for i dag - og videre herfra...



Hvem er vi - og hvorfor er vi her?

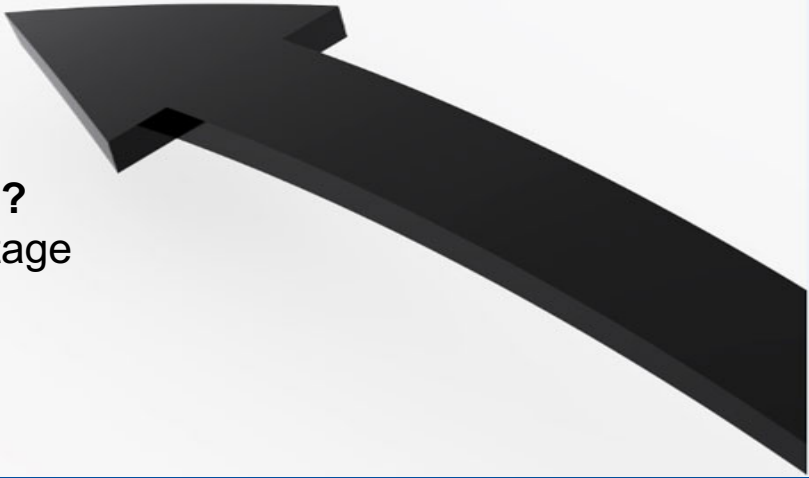


1.Hvem er du?
Navn, stilling og
arbejdsplads

Velkommen 😊



2.Hvorfor er du med?
Dit formål med at deltage
på workshoppen?



Kære barn har mange navne...

... medarbejdere med ledelsesopgaver, men uden **formelt** ledelsesansvar



Hvorfor koordinatorer?



**VIVA LA
EVOLUCIÓN**



3 tendenser



1. Et vertikalt træk i ledelseskæden

- Større ledelsesspænd både i offentlige og i mange private virksomheder.
- Behov for koordinerende funktioner, der binder linieledelsen og den strategiske/organisatoriske ledelse sammen med planlægning og udvikling af driften.

2. Udvikling af fagligheden er afgørende

- Det kræver tid og ressourcer kontinuerligt at udvikle faglighed.
- Stigende specialisering og ny viden gør det hensigtsmæssigt at distribuere den faglige udvikling ud på flere personer med stærkere og mere opdaterede faglige kompetencer end lederne besidder

3. Et tværgående træk i organisationen

- Stigende kompleksitet: god opgaveløsning fordrer ofte stærke forbindelser og produktivt samarbejde på tværs af organisatoriske enheder, faggrupper, ansvarsområder mv.



Hvad bliver (potentielt) lettere med koordinatore?

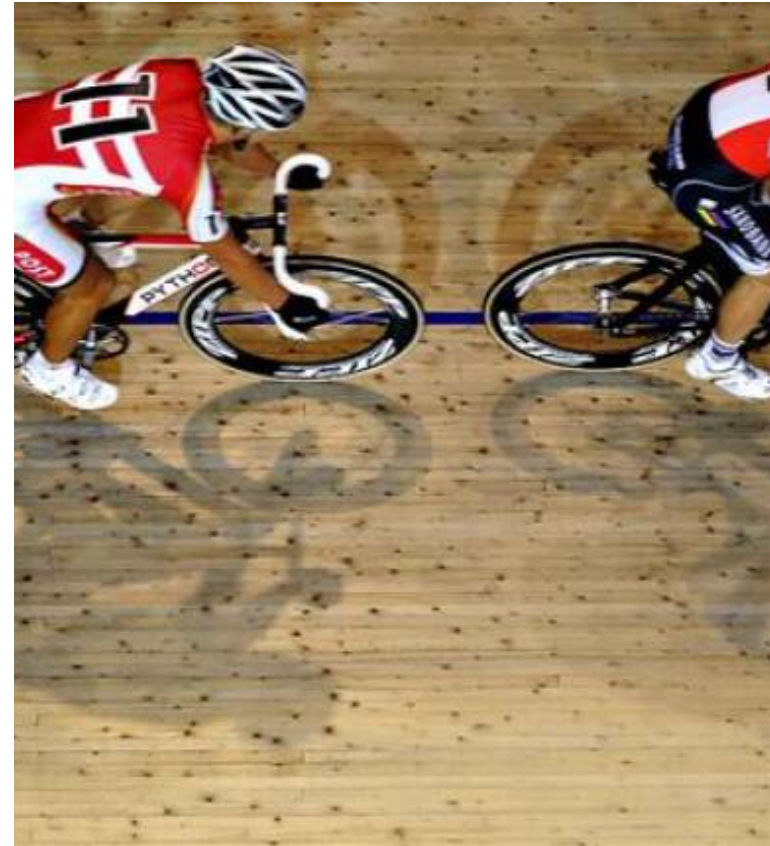


- Lederen kan koordinere driften med én/færre personer end med mange
- Det er mere klart for medarbejdere og leder, hvem der tager sig af de koordinerende opgaver
- Der vil typisk komme mere fokus på og samarbejde om drift og faglighed tæt på opgaven
- Koordinatoren kan få mulighed for at vise sine kompetencer inden for koordinering, planlægning og faglig sparring
- Der kan åbnes op for mere produktivt samarbejde på tværs i organisationen.



Hvad bliver (potentielt) mere bøvlet?

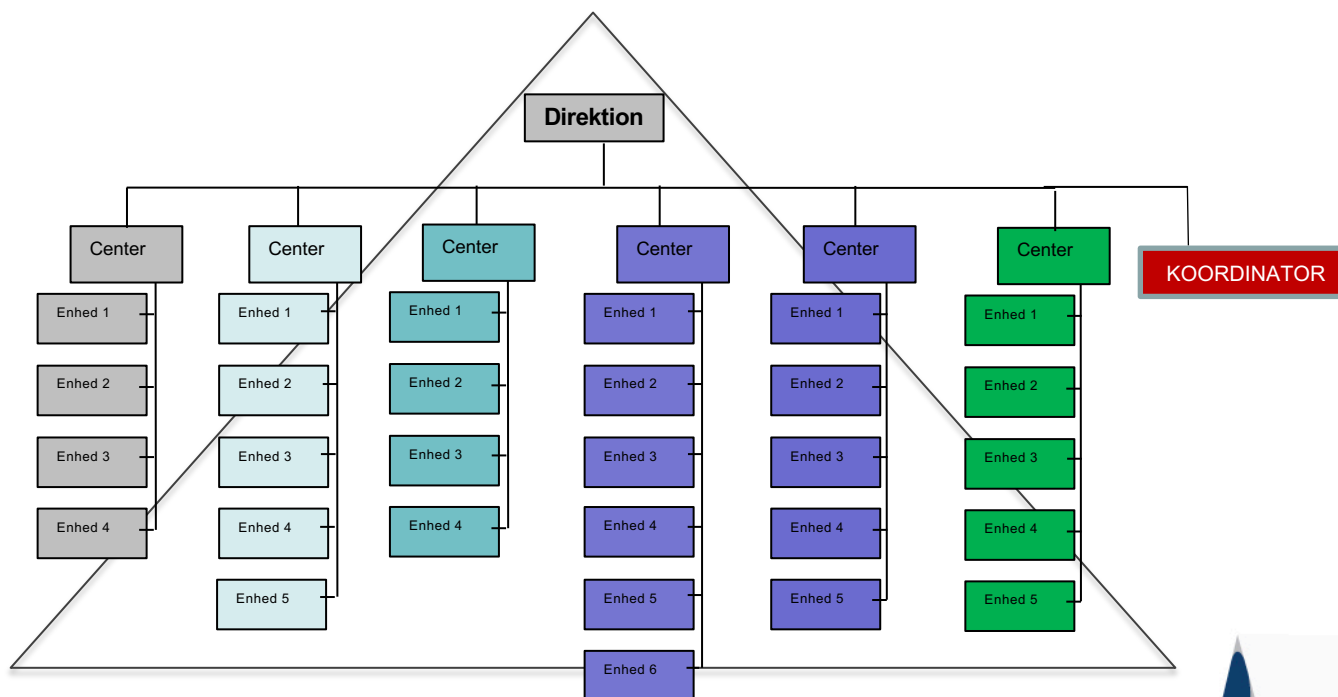
- Lederen kommer for langt væk fra drift, faglighed og medarbejdernes opgavevaretagelse
- Endnu et organisatorisk led at forholde sig til (som tilmed er forholdsvis udefinerbart)
- Risiko for at kollegerne kører mere på frihjul og i mindre grad interesserer sig for koordinering af de fælles opgaver
- Hvis koordinatoren betragter positionen som en karrierevej (læs: reelt en ledelses-position), udfordres dette ofte af mangel på den legitimitet, som følger med en formel ledelsesrolle
- Tværgående koordinators og tovholdere kan ikke lykkes med at koordinere og skabe produktivt samarbejde på tværs, hvis ledere og medarbejdere tænker og arbejder i siloer



Illusionen om reduktion af kompleksitet

Vigtigt spørgsmål:

Bruger vi koordinerende funktioner til at reparere på konstruktionsfejl i vores organisering? Og/eller til at sende ”kompleksitetsaben” videre?



Koordinatorer der lykkes - hvad skal der til?

De fleste skal evne at

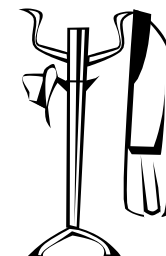
- ✓ planlægge og facilitere gode møder => fornuftige beslutninger
- ✓ planlægge og koordinere driften => tavlemøder, skemalægning o.l.
- ✓ engagere kollegerne i udvikling af driften => gode relationelle færdigheder
- ✓ gode kommunikationsevner => lytte og stille gode spørgsmål
- ✓ være brobygger mellem faglige logikker => ofte på tværs af faggrupper og afdelinger
- ✓ vise mod og evne til at håndtere uenigheder på en konstruktiv måde
- ✓ turde tage fat på problemerne
- ✓ vide hvornår din leder skal træde til



Modstillinger i koordinator-funktionen

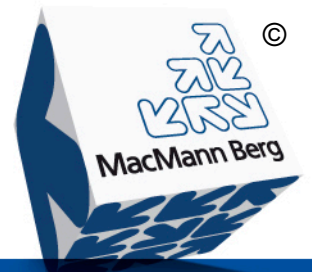
- 1) *Typisk er det udviklingsopgaver, der gør koordinatorfunktionen attraktiv, men de konkrete opgaver er oftest administrative*
- 2) *Koordinatorer har lyst til at gøre en forskel, men skal tøjle deres iver efter at vise det*
- 3) *De efterlyser klare rollebeskrivelser, men fremhæver samtidig at det frie råderum til at udfylde rollen er attraktivt*
- 4) *De efterlyser legitimitet fra ledelsen, men er samtidig bevidste om, at det i virkeligheden er legitimitet fra kollegerne, der er afgørende - og den må forhandles*
- 5) *De tilstræber symmetriske relationer med kollegerne, men mødes som en, der 'er en af ledelsen og ikke af vores'*

Lone Pagh, VIA: Organisationens nye hybrider



Paradokstænkning: fra enten-eller til både-og

- Et paradoks fremkommer, når elementer af vores tanker, handlinger og følelser, som forekom logiske hver for sig bringes sammen som gensidigt udelukkende og dog samtidig sande
- Dette kan resultere i oplevelse af absurditet og handlingslammelse (Lüscher, 2012)



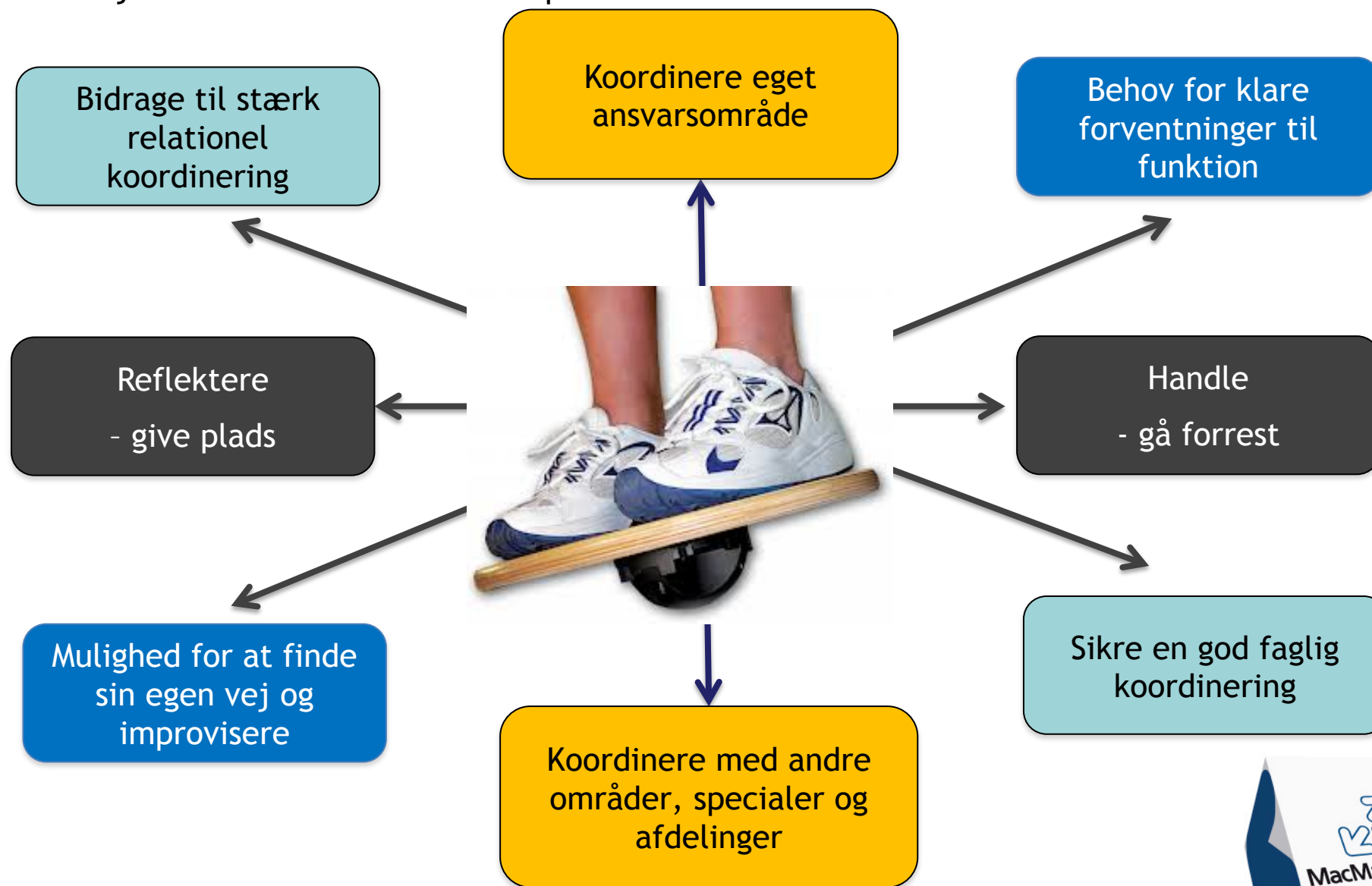
Problem eller paradoks ?

1. Har du forsøgt at løse det (evt. vælge side) gennem noget tid, men det hjælper ikke?
2. Ser du mindst 2 alternativer?
3. Er temaet vigtigt for dig?



At holde balancen som koordinator

- fra arbejde med studiekoordinatorer på et UC



Koordinator paradokser

- Hvilke paradokser ser I?
- Skriv i chatten - formuler som både-og (fx reflektere/give plads OG sætte retning/gå forrest



Koordinatorer der lykkes - hvad skal der til?

Spørgsmål til koordinatorer

- ✓ *Har du gjort dig klart, hvad du skal lykkes med, hvordan du skal prioritere din tid og hvad du skal kunne som koordinator?*
- ✓ *Hvad kunne du med fordel øve dig i for at lykkes bedre?*
- ✓ *Står det tydeligt for dig, hvad din nærmeste leder og dine kolleger forventer af dig?*
- ✓ *Har du fortalt din leder og dine kolleger, hvad du har brug for, at de gør, så du kan lykkes?*
- ✓ *Hvilke dilemmaer har du oplevet med dine koordineringsopgaver inden for de seneste 3 måneder?*



Ledelse med (og af) koordinatore

4 vigtige opmærksomheder for nærmeste leder

- 1) Afstem forventninger løbende til opgaver, succeskriterier etc.
- 2) Skab grobund i din organisation for, at koordinatore kan lykkes - involver dig (fx i teamudviklingssamtaler)
- 3) Giv opmærksomhed og tilbyd god sparring til hver koordinator
- 4) Vær opmærksom på egen rolle og mindset



Ledelse med (og af) koordinatore

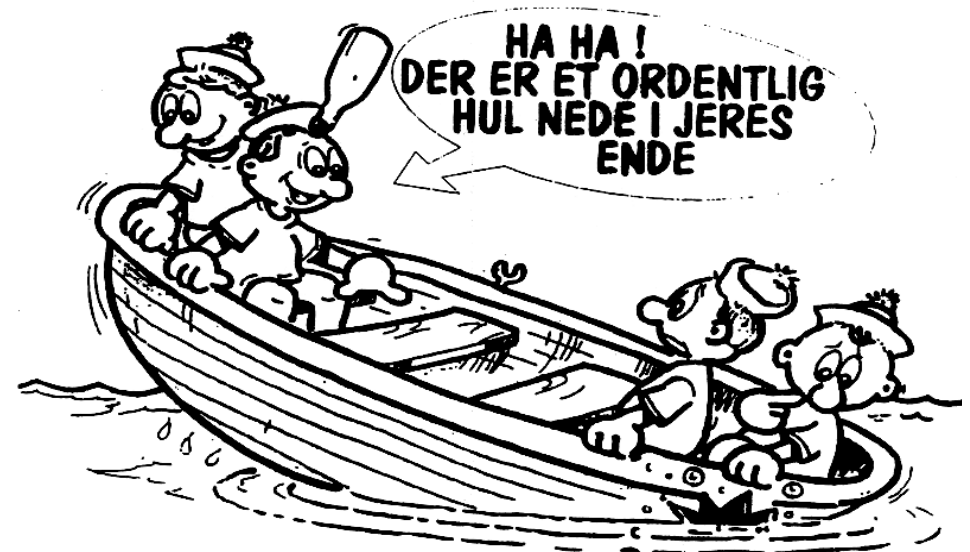
Spørgsmål til ledere

- ✓ *Har du som leder gjort dig klart, hvad du anser for dine koordinators vigtigste opgaver og succeskriterier?*
- ✓ *Har du løbende dialoger med dine koordinatore, hvor I afstemmer gensidige forventninger?*
- ✓ *Hvad har du gjort for at få medarbejderne til at bakke op om koordinatore?*
- ✓ *Hvad vil dine koordinatore sige om din måde at lede dem?*
- ✓ *Bruger I koordinatore til at reparere på konstruktionsfejl i jeres organisering?*



Godt kollegaskab

- Overset, men meget vigtig faktor for at medarbejdere med koordinerende funktioner kan skabe værdi ift. opgaveløsningen
- Den vigtigste legitimitet som koordinator kommer fra kollegerne: er der følgeskab?



Et understøttende mindset:

- ”Når vi sammen lykkes med at hjælpe koordinatoren, så lykkes vi alle bedre med opgaveløsningen, koordineringen og samarbejdet”
- ”Hvis koordinatoren har et problem, så har vi alle et problem”



Det er en holdsport!

- At lykkes som organisation med koordinerende funktioner handler ikke kun om at have dygtige koordinatore - det handler mindst lige så meget om, hvordan andre aktører lykkes med at spille dem gode!
- Fra individfokus til relationsfokus (relationen er den mindste enhed): vi bliver til i relationer - spreder vi gift eller gødning?



Godt kollegaskab til koordinatore

Spørgsmål til kollegerne

- ✓ *Hvad betyder det for din og kollegernes opgaveløsning, at I har en koordinator?*
- ✓ *Hvilke forventninger har du til, hvad koordinatoren og du selv skal gøre, så I samlet lykkes bedst muligt?*
- ✓ *Hvilket bidrag giver du til, at du, din koordinator og dine kolleger lykkes med koordineringen af jeres drift?*
- ✓ *Hvilke dilemmaer har du, dine kolleger og jeres leder været med til at sætte koordinatoren i?*
- ✓ *Hvad kunne din koordinator ønske sig mere og mindre af fra din side?*
- ✓ *Hvad kunne I øve jer sammen i for at gøre koordinering og samarbejdet bedre i jeres gruppe?*



At lykkes med koordinatorene - dialog i grupper

Drøft følgende spørgsmål i gruppen:

1. Hvad kendetegner den dygtige koordinator? 2-3 vigtigste ting
2. Hvad ledere skal gøre for, at deres koordinatorene lykkes? 2-3 vigtigste ting
3. Hvordan er man en god kollega for koordinatorene? 2-3 vigtigste ting

Spilleregler

Sørg for at alle kommer på banen

Vær nysgerrige på hinanden - stil uddybende spørgsmål

Vælg en "referent", der skriver noter undervejs (vi samler op i plenum)



Hvad kendetegner den dygtige koordinator? (gruppens input)

- Selvkørende, proaktiv og god til prioritering
- God til at lytte, sortere og formidle relevant viden til de rigtige personer
- Empatisk, gode kommunikative evner, spille andre gode.
- Trådopsamler
- Dygtig til relationel koordinering
- Være bindeled mellem ledelse og medarbejdere, lytte og være proaktiv



God ledelse med og af koordinatorer (gruppens input)

- Skabe kultur for at vi bruger hinanden i teamet - opgavedeling
- Skabe rum, gå forrest, giv ejerskab og derigennem sætte retning - tydelige hjørneflag
- Være nærværende - lytte, dialog, forstå - Skabe rum for god feedback kultur
- Skal hjælpe med balancegang i egne opgaver >< ansvar for andres opgaver
- Opsætte rammer, som koordinatoren kan folde sig ud indenfor
- Leder skal facilitere mandat
- Løbende forventningsafstemning, feedback på løsning af opgaver - hvad skal der være mere eller mindre af



Godt kollegaskab (gruppens input)

- Opgavedeling - bedste mand på opgaven
- Vidensdeling - succeser, resultater, læring (Effekten ved kollega til kollega og dialog om why)
- At man som kollega anerkender at man er en hjørnesten i organisationen og hjælper hinanden med at huske det.
- Forståelse for og kendskab til koordinatorens mandat
- Åben og imødekommende, konstruktiv og faglig tilgang



Opmærksomheder

- Koordinatorrollen bruges vidt forskelligt, selv internt i organisationer. Det kaster forskellige dilemmaer af sig
- Kolleger opfatter koordinator som mellemlid, og putter derfor filter på, når der henvendes
- Kolleger kommer med ekstraopgaver til koordinatoren, fordi de ved at vedkommende kan klare det
- Manglende kollegaskab skaber ensomhed





Spænder vores ledelsesbegreb ben for
koordinatorerne?



Udvalgte definitioner på ledelse

Ledelse handler om at *sætte retning* og *skabe resultater via og sammen med andre*

Ledelseskommisionen, 2018

Omskrevet til koordinatore: At være koordinator handler om at sætte faglig retning og skabe resultater via og sammen med andre

Ledelse er...

“...the *process of influencing others* to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and *the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*”.

Gary Yukl, 2006



Pointe: vi har brug for et nyt ledelsesbegreb!

- En del af bøvlet skyldes at vi har **et forældet begreb om, hvad ledelse er - og hvem der bedriver ledelse**
- Hvad er ledelse overhovedet? Vores perspektiv er, at **alle (ledere og medarbejdere) på forskellig vis bedriver ledelse forstået som et udmønte strategier og mål med fokus på at løfte den organisatoriske opgave**
- Fra medarbejdere til medarbejderskab: alle medarbejdere kan siges at bedrive ledelse i form af at skulle **eksekvere på strategier, indsatser og løse kerneopgaven/den organisatoriske opgave**



Fra ”de særligt udvalgte” til fordeling af ansvar

- OBS på at sproget skaber virkeligheden - **når man får en titel (fx koordinator) aktiverer det nogle forestillinger, som er kulturelt indlejrede**
- Fra formel/uformel ledelse til **fordeling af ansvar og opgaver** - gøre det mindre odiøst og særegent at nogle medarbejdere har særlige funktioner og opgaver
- Styrkebaseret tilgang: fra titel til **dygtighed, motivation, og engagement** - ikke højere status end andre kolleger (fx at man har et særligt ansvar for en bestemt gruppe af kunder/borgere/patienter) - nogle steder hedder det specialister
- Legalisering og **”kulturel normalisering”** af, at man som medarbejdere har forskellige styrker og ansvarsområder



Understøtter kulturen at vi har koordinatører?



Eksperter i organisationsudvikling siger det....

—



The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.

— *Edgar Schein* —

AZ QUOTES



Disney siger det....

*"Culture beats strategy.
You have to have the right
strategy, of course, but it is
your culture that will
determine whether your
strategy is successful."*

Bob Iger, CEO, Disney





Et kulturelt perspektiv på brugen af koordinatore

Fra koordinatore til **et koordinerende mindset**





På feltstudie i organisationen: hvordan er kulturen?



- Opgaven: se helheden i enkeltdelene
- "Romanesco-analysen": hvad fortæller den konkrete situation (herunder adfærd og ytringer) om kulturen?
 - Hvad fortæller situationen om de grundlæggende antagelser? Fx faglighed, samarbejde, ledelse, synet på koordinatører?
 - Hvad skaber denne kultur? Hvordan er den fremmende og hæmmende for at skabe værdi af de koordinerende funktioner?
 - Og er der brug for at ændre noget? Hvad skal vi have ledelsesmæssigt fokus på?



Kulturanalyse

- Vælg en "caseejer" i gruppen som er nysgerrig på at forstå kulturen i egen organisation ift. at anvende koordinerende funktioner
- Resten af gruppen stiller spørgsmål og hjælper med at udfolde "casen"
- Brug "Romanesco-analysen" som metode

Fremgangsmåde

- Tag udgangspunkt i **en konkret situation fra hverdagen**, der fortæller noget vigtigt om **kulturen** i organisationen **ift. at anvende koordinerende funktioner**
- Gruppen interviewer caseejereren - vær nysgerrige!



Jeres perspektiver – en invitation til fælles udforskning



- Hvilke supplerende perspektiver/temaer er for jer vigtige ift. at skabe værdi af koordinerende funktioner? Hvad er vigtigt at forholde sig til?
- Meld jer på et tema – så laver jeg grupperne 😊



Supplerende perspektiver - gruppevis

Proces

1. Tag en runde: hvad forstår I ved det valgte tema - og hvorfor er det vigtigt?
2. Konkrete (gode) erfaringer med hvordan man kan adressere temaet - og hvad man skal være opmærksom på

Forbered en kort præsentation til plenum



Opsamling



Udviklingsforløb for koordinatore – og deres organisationer - starter til september



MacMann Berg
Systemisk ledelse- og organisationsudvikling

Konsulentytelser Uddannelser Masterclass Morgenmøde Kurser

Mød os

Hjem » Kurser » **Koordinatorer der lykkes**

Koordinatorer der lykkes

Fra krydspres til katalysator af stærke processer og relationer

Kurser

Koordinatorer der lykkes

Udvikling af Relationel Kapacitet

Hjem » Kurser » **Koordinatorer der lykkes**

Koordinatorer der lykkes

Fra krydspres til katalysator af stærke processer og relationer

Krydspres, uklare roller og bøvl. Det er ord vi ofte hører, om at varetage koordinerende funktioner, hvor det formelle ledelsesansvar ikke følger med. Moderne organisationer har imidlertid svært ved at fungere uden teamkoordinatorer, tovholdere i tværgående funktioner, ressourcepersoner, planlæggere, fagkoordinatorer og -vejledere.

<https://macmannberg.dk/kurser/koordinatorer-der-lykkes/>

MacMann Berg
En mere bæredygtig verden
- gennem bedre ledelse