

## Hvad træder ind, når hierarkiet træder ud?

© 2022. Andreas Granhof Juhl, Anne Lund Thybring & Ann-Christina Matzen Andreasen.

En frisættelsesbølge skylder over danske organisationer. Fokus flyttes fra uendelige procedurer til organisationens formål. Styring erstattet af frisættelse stærkt hjulpet af forskning der viser, at høj grad af selvbestemmelse er tæt koblet til høj arbejdsglæde. Statsministeren gav bølgen kraft i nytårstalen. Bølgen har mange navne: *teal, selvbestemmelse, selvledelse, formålsdrevet, distribueret ledelse, frisættelse, afbureaukratisering, autonomiforøgelse*. Begreberne kan ses som en stor familie med en lang række fællestræk. Og enkelte forskelle (som vi ikke går i dybden med her).

Vi bakker bevægelsen op. Men vi ser også en række misforståelser og forvirringspunkter, som vi gerne vil rydde af vejen, så arbejdet kan få bedre og hurtigere fart.

*Hvis en organisation slipper hierarkiet, er der ikke nogen strukturer.*

Denne antagelse møder vi ofte og det er klart, at det vil være et problem, hvis det var rigtigt. Det er det heldigvis ikke.

- På Gentofte Kommunes Job, Aktivitets og Kompetencecenter (JAC) har vi gennem de seneste 8 år arbejdet målrettet med at flytte beslutningskompetencen fra ledere til medarbejderne. Vi har udviklet en 90 % ledelsesløs metode, hvor ledelsen ikke længere har mandat til beslutninger undtagen i personalesager.
- De 110 medarbejdere træffer beslutninger sammen om strategi, økonomi, løn, ansættelser og organisering – og det gør de ud fra en klar ramme formuleret med hjørneflag:
  - Vi skal give borgerne mulighed for læring
  - Borgerne skal være aktive deltagere
  - Dokumentér effekten
  - En sund forretning

Samtidig har JAC en struktur for, hvordan beslutningen træffes. Ledernes opgave er ikke at træffe beslutningerne, men i stedet at designe rammerne for beslutningerne. I sidste arbejdspladsvurdering var den samlede besvarelse 100% til spørgsmålet: *"Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen"* Medarbejderne svarede også 100 % til spørgsmålet *"Ledelsen involverer medarbejderne i forhold der påvirker deres arbejde eller arbejdsmiljø"*.



Eksemplet viser, hvad vi ser i flere danske organisationer. Når noget træder ud, skal noget andet træde i stedet. I filosofien tales om *de-konstruktion*. Altså en bevægelse der på én gang er destruerende (af den gamle struktur) og konstruerende (af den ny struktur). Når hierarkiske arbejdsformer svækkes, ser vi i AGORAs undersøgelsesprojekter *Organisationer Gentænkt*, at flere organisationer faktisk bliver *mere og tydeligere* strukturerede i deres processer end tidligere. Vi taler om udvikling af 'stilladser', der kan understøtte og opretholde den ny praksis, sådan som beskrevet ovenfor. Arbejde med rådgøringsprincipper (*Advice Process* (Bakke 2005)), samtykkerunder (*Consent* (Rau & Koch-Gonzalez 2018)) og spændingsbearbejdning (*Tension processing* (Ibid.)) er andre eksempler på stilladser, som træder ind og skaber tydelige strukturer omkring distribueret beslutningstagning.

*Hvis der bliver færre eller ingen formelle ledere, er der mindre eller ingen ledelse. Organisationer har brug for ledelse.*

Denne bekymring er til dels rigtig, for nogle af de organisationer, som vi følger, indretter sig over tid med færre formelle ledere. Til gengæld ser alle i organisationen sig i højere grad som potentielle ledere, hvilket ligger i ordet "distribueret ledelse". Alle er aktører. Alle er bemyndigede til at lave organisationen om, fagligt og organisatoriske, hvis den kan fungere bedre. Deri ligger selvbestemmelsen.

På JAC traf 110 medarbejderne en klassisk ledelsesbeslutning sammen: Medarbejderne lavede et nyt organisationsdiagram til virksomheden. Processen var faciliteret af ledergruppen og beslutningen blev truffet indenfor en klar ramme med fire hjørneflag:

1. JAC's organisationsdiagram skal understøtte JAC's strategi for læring, udvikling og salg af ydelser
2. For at sikre god og nærværende ledelse skal der være én funktionsleder til 20 – 25 personaler.
3. Det er personalet som laver organisationsdiagrammet til ledelsen uden navne på ledere.
4. Alle personaler og ledere beholder sin: Titel, løn, muligheder for uddannelse.

Helt konkret betød det at alle lederne i udfører, fik nye teams som de ikke havde haft før. Medarbejderne have lavet et omfattende nyt organisationsdiagram, som lederne efterfølgende kunne placere i.

Eksemplet illustrerer en vigtig pointe i mere formålsdrevne og frisatte organisationer. Kollegerne involveres ikke gennem uendelige og diffuse processer med uklart formål. Opgaven og mandatet er klar og konkret. Og dermed bliver autonomien det også. Ledelsens opgave bliver at "holde rummet" ved at skabe rammerne og facilitere processen.

I tilsvarende organisationer ser vi, at medarbejdere selv tager initiativ til fx at omfordele opgaver og arbejdsområder, når de oplever at den eksisterende praksis ikke er gavnlig for deres evne til at realisere organisationens formål. Når de oplever den slags – så gør de noget. Det kan også være at lave investeringer, nedlægge uhensigtsmæssige projekter, eller andet. Så der ikke mindre handlekraft – tværtimod er der flere til at drive organisationen fremad.



### *Så kan vi vel godt fyre alle lederne?*

Vi møder faktisk organisationer, hvor overgangen til formålsdrevethed og frisættelse indebærer, at der kommer færre ledere. Men i de fleste organisationer indebærer overgangen, at lederne ændrer rolle og praksis. Fra en styrende og instruerende rolle. Til en understøttende og faciliterende rolle. Nogle taler i stedet for uddelegering om omvendt delegering. Det er medarbejderne der har ansvaret, men kan omvendt delegeres ansvaret til lederne, hvis det ligger ud over, hvad medarbejderne selv kan magte.

Fx ser vi på JAC, at medarbejderne har lederskabet og bruger lederskabet til at indhente sparring fra ledelsen. Det kan fx være i sager, hvor medarbejdergruppen ikke er enige, og gerne vil have et perspektiv fra deres nærmeste leder, inden de ingen sætter sig om bordet og skal træffe en fælles beslutning.

### *OK. Men skaber afhierarkisering og udvikling af selvorganisering egentlig værdi i sig selv?*

Det mener vi klart at det gør. Hierarkiske organisationer kan fungere glimrende, men alligevel deler denne artikels tre forfattere den opfattelse, at det er selvorganiserende og lavhierarkiske organisationer, som vi selv håber, at vores børn vælger at arbejde i. Og den opfattelse er vi ikke alene om. Vi taler f.eks. med læger og sygeplejersker der ikke ønsker, at deres børn skal arbejde i sundhedssektoren, selvom fagene i sig selv er dybt meningsfulde. De non-hierarkiske eller lavhierarkiske organiseringsformer skaber rum for større individuel trivsel og sundhed, bedre innovationskraft, bedre kunde- eller borgeroplevelser.

På JAC ser vi en direkte sammenhæng mellem udvikling af selvorganisering og målbar kvalitet i ydelsen. Virksomheden har let ved at rekruttere uddannet personale, sygefraværet er 30 % lavere end på sammenlignelige områder, og det psykiske arbejdsmiljø er så godt at JAC i 2019, 2020 og 2021 blev kåret som Europas Bedste Offentlige arbejdsplads af Great Place to Work.

Tidligere har vi troet at øget autonomi ville betyde øget stress – at man kan få ”for meget autonomi”, men nye danske undersøgelser viser at der ikke er nogen øvre grænse for autonomiens positive effekt på oplevet trivsel (Clausen et al., 2021). Det er simpelt hen trivselsforøgende at arbejde mere autonomt i den forstand, at man har mulighed for at træffe de beslutninger, som er relevante for og i ens professionelle virke og arbejdsliv.

### *OK. Men vi har ikke tid. Driften er vild for tiden, og corona-situationen hjælper ikke.*

I vores undersøgelser kan vi se det, andre har set før: mange planer bliver netop dette – planer. Men vi kan også se, hvornår organisationerne bevæger sig. Det gør de hver dag. Efter de første års undersøgelse blev vores konklusion: *Drop de store planer. Og brug bøvl.*

Der er bøvl hver dag. Beslutningerne der skal træffes. Vi kunne se, at disse situationer reelt kunne have tre forskellige udfaldsrum.

### *Den hierarkiske vej*

For mange organisationer fører hverdagens bøvl til en forstærkning af hierarkiet. Upopulære beslutninger skubbes opad. Et manglende samarbejde mellem to afdelinger gør, at simple koordineringer ikke sker direkte mellem de kolleger der reelt har ansvar for opgaven, men i



stedet skubbes op til lederne, som derefter skal løse situationen. Det er langsommere. Commitment hos medarbejderne er lavere. Og ofte er løsningen dårligere.

### Den kaotiske vej

Vi møder også ledere som misforstår frisættelsesbølgen ved at tro, at de ikke må gøre noget. De sætter sig på hænderne og håber det bedste. Medarbejderne har enten ikke forstået, at de har fået et øget mandat. Eller hvis de har forstået det, så magter de ikke at løfte det. Konsekvensen er, at tingene ender i kaos.

### Den frisættende vej

Vi ser også alternativer til ovenstående. Vi ser ledere der bruger hverdagens udfordringer og mål til at engagere kollegerne i at skabe løsningen. For nogle ledere begynder frisættelsen af værdimæssige bevæggrunde: "Mine medarbejdere ved bedst. Det er dem der skal skabe løsningen". For andre begynder frisættelsen af mere pragmatiske grunde: "Jeg er som leder nødt til at bruge min tid anderledes. Det kan I godt selv finde ud af". I begge tilfælde kan vi se, at frisættelsen indebærer etableringen af, hvad vi kalder "stilladser", altså en ny og kendt praksis, som kollegerne kan bruge i de relevante situationer.

På JAC ser vi stilladserne som udarbejdelsen af kendte rammer og processer for beslutninger truffet af medarbejderne. Fx på JAC er det medarbejderne der ansætter og ledelsen der afskediger. Når medarbejderne ansætter deres egne kollegaer, foregår det altid ud fra en ens ramme og proces som alle i organisationen kender og bruger som stillads.

### *OK. Men jeg vil ikke! Jeg har ikke taget striber af uddannelse for at slippe tøjlerne*

Denne bekymring ser vi som den mest reelle. Har vi med de mange diplomuddannelser uddannet landet ledere i det rette? I litteraturen tales om overgangen "fra helt til vært" (Wheatley & Frieze 2011). Og HVIS ledere definerer deres lederidentitet og succeskriterier ud fra helte-rolle, så er det klart, at deres organisation ikke bringes i retning af mindre hierarki og centraliserede beslutninger.

Her er det vigtigt at indskyde, at helterollen har sin berettigelse. Daniel Golemans omfattende ledelsesforskning viser, at "den tvingende ledelsesstil", altså "gør som jeg siger, nu" fungerer. I kriser. Omvendt viser hans forskning også, at en overdreven brug af denne ledelsesstil har markant negativ indflydelse på organisationsmiljøet og medarbejderne ansvarlighed og engagement (Goleman 2000). Det er på tide at gøre op med den overdrevne brug af denne ledelsesstil i Danmark.

### Litteratur:

Bakke, D. (2005). Joy at work: a revolutionary approach to fun on the job.

Clausen, T., Pedersen, L., Andersen, M., Theorell, T. & Madsen, I. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? European Journal of Work and Organizational Psychology

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review. March-April 2000.



Rau, T. J. & Koch-Gonzalez, J. (2018). Many voices one song: Shared power with sociocracy. Sociocracy For All.

Wheatley, M. & Frieze, D. (2011). Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host. Resurgence Magazine, Winter 2011

Artiklens forfattere:



Anne Lund Thybring  
AGORA



Ann-Christina Matzen Andreasen  
JAC



Andreas Granhof Juhl  
AGORA

