

Den selvledende organisation

skal balancere engagement og ansvar

En selvledende organisation kan styrke trivsel, engagement og effektive arbejdsprocesser. Men der er også en bagside af medaljen – pressede medarbejdere, der strækker sig langt for den fælles mission. Den selvledende organisation er stadig i sin vorden og skal finde balancen mellem det distribuerede ansvar og medarbejdernes engagement.



AF JOURNALIST
MATHILDE WEIRSØ

LEDELSE

“Pludselig er alt blevet alles hovedpine – jeg ved ikke, om det er godt eller skidt.”

Sådan kom der en dag en medarbejder og sagde til Jesper Cassøe Andersen, HR-chef i konsulentvirksomheden Technolution, der rådgiver medicinalfirmaer og producenter af medicinsk udstyr.

Halvandet år forinden havde Jesper Cassøe Andersen og den øvrige ledelsesgruppe besluttet at gøre noget radikalt. Organisationen havde vokset sig så stor, at der var brug for en omorganisering.

I stedet for at skyde endnu et ledelsesniveau ind valgte de at opløse de eksisterende ledelseslag og dermed også de traditionelle lederroller. Technolution blev en *medledende organisation*, inspireret af de idéer, ledelsestænkere Gary Hamel og Michele Zanini introducerede i bogen ‘Humanocracy’ fra 2020.

Det er en idé, som bygger på et fundamentalt skift fra traditionelle hierarkier og en top-down-ledelsesstruktur til en mere demokratisk og menneskecentreret orga-

nisering, der distribuerer ledelsesansvaret ud til medarbejderne.

Ingen formelle ledere

Da Technolution havde truffet beslutningen, fulgte nogle måneder med omorganisering, nye rollefordelinger og ansvarsdelegering til de mange nyoprettede teams – eller ‘cirkler’, som virksomheden kalder det.

Ledelsesansvaret blev distribueret ud i cirklerne, efter at de forskellige roller var blevet præsenteret i plenum. Her bød medarbejderne, som primært består af ingeniører, ind på roller som ‘people lead’ og ‘sales lead’. Pludselig var der ingen formelle ledere i virksomheden, men i stedet en masse cirkler og ‘leads’.

De månedlige målinger viser, at medarbejderengagementet fortsat er stabilt og højt. Men bemærkningen om den kollektive hovedpine har sat sig hos Jesper Cassøe Andersen. For måske har det noget at gøre med det vakuum, der risikerer at opstå, når ledelsesansvaret distribueres.

“Når man har en rolle og et ansvar for et område, så



Fra sociokrati til selvledelse

Den selvledende organisation har rødder i idéen om *sociokratiet*, som blev udviklet af sociologiens fader, **Auguste Comte** (1798-1857). Han anså demokratiet for at være flertalstyranni og mente, at man kunne træffe bedre beslutninger i grupper.

Med til sociokrati-tanken hører koordination mellem flere grupper, så beslutninger kan gå fra ét fællesskab videre til et andet. Lykkes man med det, kan man ikke bare drive organisationer, men hele samfund på den måde, mente Comte.

Godt 120 år senere, i 1970'erne, blev hans idéer realiseret i en hollandsk teknologivirksomhed, hvor ingeniører begyndte at eksperimentere med at organisere virksomheden ud fra de sociokratiske principper.

Herhjemme er det især **ledelsesrådgiver og forfatter Mette Aagaard**, der har omsat de sociokratiske idéer til en organisatorisk kontekst under betegnelsen *medledelse*.

KILDE — 'Mindre hierarki, mere ledelse', Tobias Berggren Jensen & Helge Hvid, 2024.

indebærer det også svære beslutninger. Det er der nogle, der skal vænne sig til. I praksis ser jeg, at der er nogle svære diskussioner, som ikke alle teams får taget hul på. Nogle gange kan jeg så tilbyde min hjælp og støtte, og andre gange kan det for eksempel være kollegaer fra vores øvrige supportgrupper, der skal med ind over," siger Jesper Cassøe Andersen.

En ny lederrolle

En selvledende organisation betyder ikke, at ledelsen er helt afskaffet. Men ifølge Tobias Berggren Jensen, ekstern lektor ved CBS og Danmarks første ph.d. i selvledende organisationer, giver det ledelseslaget en helt ny rolle.

"Lederne bliver managere eller facilitatorer, der støtter, har overblik og binder de selvstyrende teams sammen. Det indebærer, at man som leder skal være klar på at hoppe ind og ud af teams og facilitere de processer, der kan være svære for teamet selv at håndtere. Ikke mindst skal de være brobyggere mellem de enkelte teams," siger Tobias Berggren Jensen.

Sammen med Helge Hvid, professor emeritus fra Roskilde Universitet, har han skrevet bogen '**Mindre hierarki, mere ledelse**', som udkom i efteråret. Forfatterne kommer ikke med en færdig model for, hvordan en organisation bliver selvledende – for det afhænger af, hvilken slags organisation man er, og hvor man gerne vil hen.

- Hvis alle har ansvaret, kan det som bekendt ende med, at ingen tager ansvar for at løse specifikke opgaver, fordi alle tænker, at der nok er en anden, der klarer det. Hvordan forholder den selvledende organisation sig til den risiko?

"I den selvledende organisation er der en stram struktur for organisering, ligesom der er faste principper og regler for rollefordeling og rolleskift. Der er altså ikke

tale om ren frisættelse, men derimod en høj grad af forpligtelse over for fællesskabet."

"Det står i kontrast til den form for selvledelse, som hittede i 90'erne og 00'erne. Den handlede om den enkeltes selvrealisering i arbejdet, men uden mulighed for at påvirke rammerne eller opgaverne."

- Ledelse handler også om at træffe svære beslutninger – for eksempel hvis nogen skal fyres. Hvordan træffer man den slags beslutninger i den selvledende organisation?

"Man kan for eksempel lave en støttestruktur, sådan at hvis man ikke har kompetencerne i teamet, så trækker man på nogle kolleger fra et HR-team. Men man kan også vælge at lave en mere smidig organisering, hvor de kompetencer rykker ind i de enkelte teams."

"I nogle selvledende organisationer vælger man at lade teamet forhandle løn internt og tilmed fordele bonusser. Det kan virke radikalt, men det handler i virkeligheden om at have en transparent kultur, hvor man taler direkte ud af posen, giver og søger feedback og er åben og inviterende over for andres perspektiver. Det er en helt åben proces, som står i kontrast til den traditionelle, hvor chefen uddeler bonus og regulerer medarbejdernes løn på et ofte ret uigennemsigtigt grundlag."

Socialistisk lønregulering

Når det traditionelle ledelsesansvar er fordelt ud på nye roller og funktioner, opstår der naturligt et spørgsmål om, hvorvidt dem med særlige roller skal have mere i løn.

Hos Technolution blev den beslutning lagt ud til 'løncirklen', som kom frem til, at mens virksomheden stadig var i en omstillingsfase, skulle ingen have ekstra bonus.

Alle bidrog til den kollektive omstilling, lød argu- >

15.000 ansatte – to ledere

De sociokratiske organisationer har især vind i sejlene i Holland, hvor en del best practice-eksempler stammer fra. Det mest kendte eksempel er den private hjemmeplejevirkksomhed Buurtzorg med over 15.000 ansatte, 870 selvorganiserende teams og kun to ledere.

Små selvstyrende teams på maks. 12 sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt social- og sundhedshjælpere tilrettelægger selv deres arbejde og bruger 61 procent af tiden på borgerne. Ledelse og administration er skåret ned til et minimum.

Buurtzorg-modellen har bl.a. givet inspiration til den danske kommunale hjemmepleje.

KILDER — Tobias Berggren Jensen og vive.dk.

Eksempler på selvledende organisationer i Danmark

- It-virksomheden Vertica var en af de første selvledende organisationer herhjemme.
 - Clever, der leverer energi på farten til landets elbiler, har i flere år arbejdet dedikeret med medledelse og har hverken chefer eller afdelinger – kun teams og roller.
 - Børns Vilkår har organiseret sine godt 200 medarbejdere i cirkler.
 - Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte er 90 procent ledelsesløst. De 110 medarbejdere forhandler selv løn, ansætter deres egne kollegaer, lægger strategien og prioriterer økonomien.
-

mentet fra løncirklen, som Jesper Cassøe Andersen er helt enig i:

“Alle har en vigtig rolle. Og har man ikke en lead-rolle, kan man bruge mere tid ved kunderne, som jo også er en vigtig kerneopgave. Vi fordelte rollerne ud fra: ‘Har du tid, lyst og evner?’ Men det kan ændre sig – pludselig er der noget derhjemme, der kræver ens tid, eller man finder ud af, at man måske ikke var så komfortabel i en rolle med meget ansvar. Rollerne er derfor dynamiske.”

De har med Jesper Cassøe Andersens ord valgt at gå “nærmest socialistisk frem” – det vil sige, at alle ingeniørers løn reguleres ud fra et benchmark, der bygger på lønstatistikkerne fra deres fagforening, IDA.

Ønsket om at være den gode kollega

I offentlige organisationer er det sjældent lønnen, der driver værket. Arbejder man for eksempel direkte med udsatte borgere, er det måske snarere lysten til at hjælpe andre mennesker. Med det følger ofte en høj grad af menneskelig forpligtelse på at løse opgaven godt nok.

Men med det distribuerede ansvar kan forpligtelsen nogle gange tage overhånd, påpeger Margit Ernst. Hun er ph.d.-studerende ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet og har som led i sit ph.d.-projekt fulgt to kommunale bosteder og deres bevægelse hen imod mere medledelse.

Medarbejderne strakte sig ikke bare meget langt for at hjælpe borgerne, men også deres kolleger, som de følte en stor forpligtelse overfor.

“De var i høj grad drevet af ønsket om at være en god

kollega. De følte derfor en enorm forpligtelse på kollektivet og på at løse de fælles udfordringer i teamet,” fortæller Margit Ernst.

Det kunne føre til meget kreativ opgaveløsning, men også et overengagement, der set i et arbejdslivsperspektiv var problematisk.

Det så hun for eksempel, da der blev planlagt ferie for en borger i et sommerhus tæt på en anden medarbejders private bolig, så hun kunne træde til i sin fritid og hjælpe sin kollega, hvis det blev nødvendigt.

Skab rum for modstand og kritik

Margit Ernst fik også indblik i bostedernes APV, som viste, at en stor del af medarbejderne oplevede deres arbejde som både meningsfuldt og stressende på én gang. *Hvordan sikrer man, at medarbejdernes ansvarsfølelse ikke tager overhånd i denne her form for organisering?*

“Det kræver et balanceret forhold mellem krav og ressourcer, og så kræver det støtte og kompetenceudvikling. Medledelse er – ligesom traditionel ledelse – en kompetence, der skal læres,” siger Margit Ernst.

“Det er jo en ny måde at organisere arbejdet på, og organiseringsformen passer bedre til nogle mennesker end andre. Men løsningen er ikke at opsigte de medarbejdere, der synes, det er svært, og derfor modarbejder omstillingen eller stiller kritiske spørgsmål. Det handler om at være lydhør og skabe et trygt rum for evaluering, hvor der er plads til kritik, som med fordel kan bruges konstruktivt i omstillingsprocessen.”

Ifølge Tobias Berggren Jensen skal de enkelte teams lære at håndtere konflikter internt i teamet. Men der skal



Det må aldrig blive et mål i sig selv at blive en 100 procent selvledende organisation. Jeg advokerer for, at det skal være kontekst- og situationsbestemt. Det handler om at finde ud af, hvordan man bedst løser opgaven.

Tobias Berggren Jensen, ekstern lektor, CBS

også være mulighed for at hente hjælp, hvis de har svært ved selv at rede trådene ud:

“Det er ikke nødvendigvis den bedste løsning at lægge konflikthåndtering 100 procent ud til medarbejderne og så bare tænke: ‘Det er bedst, at de selv klarer det, fordi nu er de jo selvledende’. De skal kunne hidkalde en leder eller en anden med kompetencer inden for konflikt-håndtering, som kommer ind og siger: ‘Hvordan kan I selv adressere den her konflikt?’”

En helhjertet hybrid organisation

Der er flere veje til at blive en selvledende organisation, understreger Tobias Berggren Jensen. Man behøver ikke gå ‘all in’ som i Technolution.

I mange offentlige organisationer er det slet ikke muligt at nedlægge alle ledelseslag, fordi de er del af et større offentligt ledelseshierarki. Der vil stadig være ledere i forvaltningen eller en kommunaldirektør, som den selvledende organisation eller enhed skal referere til.

Tobias Berggren Jensen taler om ‘hybridversioner’ af den selvledende organisation – og understreger, at det hverken er snyd eller halvhjertet. Det handler om at finde en model, der giver mening for den pågældende organisation eller afdeling, understreger han:

“Det må aldrig blive et mål i sig selv at blive en 100 procent selvledende organisation. Jeg advokerer for, at det skal være kontekst- og situationsbestemt. Det handler om at finde ud af, hvordan man bedst løser opgaven.”

Tænk stort, start småt

Et af de steder, hvor det kan være svært at opløse ledel-

seslagene, er på sygehusene. Men det har ikke forhindret flere af klinikkerne i medicinsk afdeling på Regionshospitalet Horsens i at agere som selvledende, i det omfang det lader sig gøre i en hierarkisk organisation.

Initiativtageren er chefsygeplejerske Hanne Gyldenløve, der med omorganiseringen ønskede at vise de kompetente medarbejdere sin tillid.

“Patientnære beslutninger, som ikke kræver lægelig vurdering, bliver nu truffet i teamet, som har fået langt større beslutningskompetence, fordi de springer et administrations- og ledelseslag over,” fortæller hun.

Ligesom i Technolution blev rollerne ved opstart lagt frem på et møde og fordelt mellem sygeplejerskerne efter interesser og kompetencer. Det betyder, at de nu hver især sidder med ansvaret for specifikke områder relateret direkte til patienterne, ligesom et par sygeplejersker har påtaget sig ansvaret for at indkøbe medicinsk udstyr i det omfang, de vurderer, der er brug for.

“Det giver mening for dem selv at lede og organisere arbejdet, og vores målinger viser, at deres trivsel er steget,” lyder det fra Hanne Gyldenløve. Hun står stadig klar til at hjælpe, hvis problemerne vokser sig større, end de enkelte teams selv kan håndtere.

Hendes råd til andre, der vil starte op som selvledende organisation, lyder kort og præcist: “Tænk stort, men start småt.”

“Prøv det af i et hjørne af organisationen. Få medarbejderne med på beslutningsprocesser helt fra begyndelsen. Giv dem indflydelse med det samme, så de føler ejerskab til omstillingen til den selvledende organisation” ///