VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 29-06-2018

Kan ledere undværes?

Hvad har organisationer uden ledere, men med masser af ledelse at byde på? Svaret er: Selvstyrende teams, et formål fremfor bundlinje, og en integration af de emotionelle, intuitive og spirituelle sider af mennesket. Sådan lyder opskriften på belgieren Frederic Laloux's bud på fremtidens organisation.

Skribentinfo



Timo Klindt Bohni

Partner

Perspektivgruppen

I gennem de sidst ti år har førende ledelsesforskere og konsulenter med stadig større kraft og desperation påpeget, at vores hidtidige måde at tænke og praktisere organisation og ledelse er utilstrækkelig - ja, på mange parametre direkte destruktiv - og må erstattes af nye tilgange, som i langt højere grad afspejler den tid, vi lever i og imødekommer behovet for bæredygtige og agile organisationer.

Mange har givet sig i kast med at opdage og udfolde dette nye paradigme. Det måske mest udførlige, inspirerende og provokerende bidrag leveres af belgieren Frederic Laloux i hans bog fra 2015: Fremtidens Organisation.

Læs her, hvordan I kan lade jer inspirere af ledelsesrådgiver Frederic Laloux's tanker om en organisation uden ledere, men med masser af ledelse.

Om Laloux's studier
Lalouxs bog er baseret på case-studier af ti meget succesfulde mellemstore og større virksomheder (90-4000 medarbejdere), der alle har erstattet det hierarkiske bureaukrati med en organisk struktur, hvor organisationens medarbejdere forbinder sig med hinanden, organisationens opgave, kunderne og omverden på måder som måske bedst kan beskrives som non-instrumentelle. Disse virksomheders kendetegn er blandt andet radikal magtdistribution (ingen eller stort set ingen formelle ledere), at de er formåls- frem for profitdrevne, samt at de integrerer frem for ekskluderer de emotionelle, intuitive, sågar spirituelle sider af mennesket. Laloux argumenterer for, at disse organisationer er frontløbere i en bølge, som i de kommende år grundlæggende vil forandre den måde, vi tænker ledelse og bygger organisationer.

De "nye" organisationers tre gennembrud

Lalouxs casestudier peger på tre karakteristika, der findes hos organisationer, som har fundet nye veje til at overvinde problemer som fx stress, meningsløshed, kynisme, menneskelig- og økologisk udpining. Disse kendetegn finder Laloux trods casevirksomhedernes forskelle i branche, størrelse og geografi.

Organisationernes tre gennembrud er:

1. Der eksisterer reel selvledelse
2. Alle tænker i helheder
3. Organisationen er styret af et evolutionært formål.

Eksempler på case-virksomheder
Buurtzorg: Markedsledende virksomheden indenfor privat hjemmepleje i Holland, ca. 9.000 medarbejdere
FAVI: Familieejet produktionsvirksomhed, som leverer dele til automobilindustrien, ca. 500 medarbejdere. Baseret i Frankrig.

Heiligenfeld: Privatejet psykiatrisk hospitalskæde fra Tyskland med ca. 600 ansatte.

Morning Star: Amerikansk virksomhed som er markedsledende indenfor tomatprocessering, 400-2.400 ansatte afhængig af sæsonen.

Patagonia: Amerikansk virksomhed, der producerer outdoorbeklædning, klatreudstyr mv., ca. 1.300 medarbejdere.

Resources for Human Development (RHD): En amerikansk non-profit organisation, der arbejder med socialt udsatte, misbrugere og socialpsykiatriske borgere, ca. 40.000 medarbejdere.

1. Reel selvledelse

Reel selvledelse betyder, at ledelseshierarkiet strukturelt er opløst og erstattet af selvledende teams. Det indebærer, at alle principielt har mandat til at tage hvilken som helst beslutning, de finder passende, og forpligte andre på at følge den. Dette udstrakte beslutningsmandat er dog indrammet af et rådgivningsprincip.

Rådgivningsprincippet betyder, at man nok er bemyndiget til at beslutte selv, men ikke kan eksekvere uden først at rådføre sig med andre, der ved noget om emnet, og som bliver berørt af beslutningen. Rådgivningsprincippet fungerer på mange måder som de inddragelsesprocesser, vi kender fra de fleste

organisationer, med den forskel, at det er alle, der kan og har pligt til at inddrage andre – ikke kun ledere.

Der er altså masser af ledelse, men ingen ledere. Det er centralt at skelne denne beslutningstype fra en konsenssusproces, da det er centralt, at den, der tager initiativet, fastholder beslutningskompetencen og kan vælge at gå imod de råd, som gives. Det lyder måske kaotisk og for nogle også som en glad utopi, men Laloux dokumenterer overbevisende, at det kan lade sig gøre, når blot organisationens deltagere er trænet i det, og procedurerne herfor er tydelige. Der er eksempler på organisationer, hvor såvel ansættelser, som afskedigelser og løndannelse organiseres og besluttes indenfor teamets rammer. Grundtanken er, at kompetente voksne mennesker – med et tydelig fælles formål for øje (se nedenfor) - med assistance fra andre træffer klogere beslutninger end ledere, som ligger på kanten at dagligdagen.

2. Helhedstænkning

Helhedstænkningen handler om at invitere menneskets mere intuitive, spirituelle og emotionelle sider ind i organisationen frem for at udparcellere dem som noget uønsket. I mange organisationer er kun ”det professionelle jeg” efterspurgt, hvilket skaber et rationelt, uniformeret og maskuliniseret arbejdsmiljø, der i sidste ende fører til livløse, kreativitetsforladte og demotiverede organisationer.

Hvis vi omvendt tillader os at vise vores fulde selv, kan vi forbinde os med hinanden, opgaverne, vi løser sammen, og vores omverden på måder, der er baseret på tryghed frem for frygt. Når frygten viger, sættes menneskene fri til at udfolde deres kreativitet og til at fokusere på opgaven med en energi og passion, som er sjælden i traditionelle organisationer.

I mange af case-virksomhederne understøttes det holistiske perspektiv af praksisser, som legaliserer eller ligefrem fremelsker, at medarbejderne viser hinanden andre sider end de rent professionelle fx gruppemeditationer, muligheden for at tage kæledyr og børn med på arbejde, fleksible rammer for arbejdstid mv.

En anden ydre driver for helhedstænkningen er opløsningen af det formaliserede magthierarki, idet fraværet af forfremmelseskonkurrence betyder, at medarbejderne kan møde hinanden mere åbent og værdsættende, når de ikke længere behøver betragte kollegaerne som potentielle rivaler til de få lukrative poster på pyramidens top.

3. Det evolutionære formål

Stort set alle organisationer private såvel som offentlige har en mission eller kerneopgave, som de definerer som deres eksistensberettigelse. Ikke desto mindre er forholdet til denne mission mange steder temmelig stedmoderligt, måske fordi de fleste uden at anstrenge sig kan opregne mindst en håndfuld eksempler på, at når tingene spidser til, så er økonomien øverste præmis.

I Lalouxs tænkning kan det evolutionære formål imidlertid ikke forstås som synonymt med missionen. Det evolutionære formål skal snarere betragtes som organisationens iboende natur – det potentiale den er født til at realisere, som et agern, der skal blive til en eg.

Det evolutionære formål må derfor ikke forveksles med et pay off formuleret af kommunikationsafdelingen, men skal betragtes med langt større højtidelighed. Det indebærer, at organisationerne betragter profit som et middel til at forløse det evolutionære formål snarere end som et mål i sig selv.

What do to?

Når den værste automatafvisning har lagt sig og nysgerrigheden er blevet vakt, melder en masse spørgsmål sig på banen:

- Hvordan ville det se ud hos os?
- Hvad ville det indebære for mig/hvad vil jeg miste hhv. vinde?
- Hvem kunne jeg forestille mig ville forvalte friheden med ansvarlighed, og hvem ville skeje ud?
- Skal man købe hele Laloux-pakken, eller kan man nøjes med at plukke?
- Hvordan begynder man overhovedet rejsen?
- Og kan den lade sig gøre i en politisk ledet organisation?
- Hvilke data har jeg brug for for at sikre mig, at organisationen er på rette vej (uden styring)? Etc.

Ingen sidder med de færdige svar på disse spørgsmål, men i takt med at flere og flere bevæger sig ud på rejsen mod at genopfinde mere vitale organisationer, bliver der flere og flere ledetråde og inspirationskilder. Laloux peger selv på to nødvendige og tilstrækkelige betingelser, nemlig at topledelsen og ejerkredsen er enige om at prøve nyt, hvilket på nogen måder lægger op til en paradoksal top-down implementering af tænkningen, samt i offentlige sammenhænge en svært realiserbar politisk enighed.

En mere eksperimenterende og aktivistisk tilgang kan fungere i organisationer, som ikke nu og her er parat til at committe sig til den radikale bevægelse i større skala. Ledere på ethvert niveau har jo fx adgang til at eksperimentere med rådgivningsprocesser indenfor eget ledelsesrum. Hvad er potentialet, hvis lederen giver sit beslutningsprivilegium fra sig, eller i hvert fald kun bruger det på baggrund af rådgivningsprocesser? Hvad vil der mon ske, hvis det er teamet selv, der ansætter deres næste kollega? Hvad ville være konsekvensen af at erstatte den årlige MUS med kollegial feedback? Hvad ville det føre til at give teamene mulighed for at bruge penge mod total gennemsigtighed om forbruget?

Litteratur:
Laloux, F. (2015): Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse. Fra organisation til organisme. Forlaget I AM.