VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 01-02-2013

Mange tak, Frederik W. Taylor – og farvel

Opløs det fastfrosne hierarki i et kar med skoldhedt vand og skab en spaghettiorganisation, hvor hver eneste del af organisationen er forbundet med alt andet. Dét er nødvendigt for, at din organisation kan overleve i fremtiden. Læs her hvordan du slipper af med træge strukturer og hilser en ny netværksorienteret organisation velkommen. Lær at 'unbosse'.

Skribentinfo



Jacob Bøtter
Ledelseskonsulent
Wemind



Lars Kolind
Bestyrelsesformand og adjungeret professor

Det funktionelle hierarki er den industrielle organisations arketype. Ideen er simpel: I toppen sidder direktøren og under ham chefer for forskellige områder. Under dem afdelingsledere og i bunden medarbejderne. Denne organisationsform lukker dørene mellem afdelingerne – alle kender deres arbejdsopgaver og har brug for ro til at udføre dem.

Men som leder i dag er du en del af det 21. århundrede, og du behøver ikke at lade dette funktionelle hierarki stå i vejen for fleksibilitet, kommunikation og samarbejde mellem afdelinger. Der er ingen grund til at acceptere, at afdelinger ikke samarbejder. Men problemet er, at mange ikke gør noget ved det, fordi det har været sådan, så længe vi husker.

Unboss din organisation

Det kan du som leder ændre på. Frederik W. Taylor grundlagde det funktionelle hierarki med stabilitet, perfektion og effektivitet for øje. Men det arbejde du og dine medarbejdere udfører, er højst sandsynligt mere videntungt og komplekst end noget, Taylor nogensinde kunne drømme om.

Jeres arbejde kan ikke udføres af en robot, men består af kreative processer, hvor der ikke er én måde at

gøre tingene på. Det betyder, at I skal vinke farvel til stive magt- og kommunikationssystemer og sige goddag til et system med flere hierarkier, hvor medarbejderne flyder rundt i systemet og indtager deres plads efter de færdigheder, de kan bidrage med til det aktuelle projekt. Din organisation skal med andre ord 'unbosses'.

Forskellen på den gamle og den 'nye' organisation

I skal vænne jer væk fra fastlåste grænser og oprette en ubegrænset - *unbossed* - organisation. Uanset om det er en privat virksomhed eller en offentlig organisation er budskabet, at du skal drive den ud fra passion. Se forskellene på de to måder at drive din organisation på i figuren her og læs efterfølgende en praktisk guide til, hvordan du gør.

Begrænset organisation	Ubegrænset organisation
Bygger på profit og fokuserer på at skabe størst muligt udbytte for færrest midler. Hvad enten det handler om politik, administration eller serviceproduktion, er handling bundet op på regler eller økonomi.	Bygger på en fælles passion og fokuserer på at forbedre kundens eller samfundets situation.
Inddrager medarbejdere og ledere, som arbejder i henhold til kontrakt eller nøje definerede stillinger.	Involverer enhver, der deler formålet og passionen. Nogle er lønnede, andre frivillige.
Motiverer medarbejdere ved hjælp af løn, bonusordninger og forfremmelser - det man kalder ekstern motivering.	Motiverer medarbejdere med den mening og betydning, som arbejdet og virksomheden har, og med de muligheder for personlig udvikling, som arbejdet giver. Det man kalder intern motivering.
Stramt struktureret som et funktionelt hierarki, der sikrer koordination og sammenhængskraft	Løsere strukturret som et netværk med selvregulerende mekanismer, der sikrer samarbejde og sammenhængskraft.
Primært fysisk	Primært virtuelt.

3 trins-guide til en unbosset organisation

1. Lad ikke specialister blive ledere bare fordi de er specialister

Mange ledere forfremmer dem, som er de bedste indenfor deres fagområde. Men det gør dem ikke til gode ledere. Derimod kan du risikere at få en dårlig leder og miste en dygtig specialist. Når en medarbejder bevæger sig opad i systemet, er det fordi medarbejderen engagerer sig i at udstikke kursen, etablere fælles mål, udvikle arbejdsprocesser og inspirere kollegaer, og ikke bare fordi han eller hun ved mest om et

specifikt område.

2. Adskil ledelsesfunktioner

I den unbossede struktur er velkendte ledelsesfunktioner opdelt i tre: projekter, professioner og medarbejdere – vi kalder det ”Det tredobbelte hierarki”. I den traditionelle organisation, udfører én leder ofte alle tre funktioner, og skal have styr på og kontrol over dem. Men få mestrer det overblik der skal til, for at klare alle tre områder. Lad derfor dem, som bliver valgt til jobbet, beskæftige sig med det område, de er bedst til. Sådan gør du:

a. Projekter:
Først skal du sikre dig, at tingene bliver gjort. Definer alle opgaver i organisationen (både interne og eksterne) som projekter, og lad så dine medarbejdere overtage dem som projektledere. Et projekt kunne være at drive kantinen, indretning af kontorerne, månedsregnskabet eller det som I måske nu betegner som 'kerneopgaver'. En organisation med 40 medarbejdere kan måske have mere end 100 projekter i gang.

Hvert projekt skal have en leder. Og hvis du har mange projekter, skal du have en projektejer, som kan overvåge 10-20 forskellige projekter. Projektejerne skal hjælpe projekterne fremad, ikke kontrollere dem. Projektlederne skal få arbejdet til at glide indenfor deres projekt, så teamet kan nå deres mål. Projektlederne bliver udpeget ved, at en projektejer foreslår en leder og diskuterer det med teamet.

b. Professioner:
Sørg for, at alle projekter har en fagleder. En fagleder skal sikre den faglige kvalitet, hvor vedkommendes profession er relevant, og skal inspirere, koordinere og fremme den faglige viden i projektet og i organisationen som helhed. Lad projektgruppen og dens leder udpege faglederen.

c. Medarbejdere: Tildel rollen som motivator til en mentor efter eget valg. Det behøver ikke at være bossen eller HR-chefen, som det plejer. Det kan lige så vel være en anden medarbejder. Hvis du spørger folk, hvad de taler om, når de kommer hjem, er det ofte om problemer med chefen. Unbossede organisationer har mentorer som ikke nødvendigvis er ansat til formålet, men som ofte vælges internt. Medarbejderne vælger selv, hvem de gerne vil have som mentor. Alle er forskellige, og for nogle er HR-chefen eller bossen måske ikke den rette person til at bringe det bedste frem i dem.

3. Gør din organisation til et socialt netværk

Tænk på din organisation som en Facebook-gruppe. Her kan enhver fra gruppen påtage sig at indtage en funktion eller blive udvalgt til den af sine kolleger. Det gælder for alle tre understrukturer, som nævnt ovenfor: Projekter, professioner og medarbejdere. Der er ikke noget hierarki – kun et flow af mennesker, der indtager forskellige positioner. Magten er bedre fordelt, og du åbner op for værdifulde ideer, som ofte kommer andre steder fra end ens egen afdeling. Input kan komme alle steder fra, og medarbejdernes sociale netværk indeholder masser af viden, som kan gavne organisationen. Hvis du tænker på din organisation som en facebook-gruppe, bliver arbejdsprocesser gennemsigtige og består af samarbejde.

Øvelse: Hvis det er svært at sige farvel

En grundlæggende omstilling er aldrig nem, men du behøver ikke et rum fuld af konsulenter for at komme i gang. Begynd med gradvise ændringer, fx med at udpege din organisations professioner og projekter. I begyndelsen vil dine medarbejdere bare arbejde med det, de plejer, men du kan langsomt anspore dem til at se kataloget med projekter. Lad medarbejderne føle sig sikre inden for den nye struktur, og lad dem definere arbejdsprocesserne i begyndelsen. I en unbosset organisation bliver forandringer implementeret gennem inddragelse og enstemmighed. Begynd med at spørge, hvem der melder sig frivilligt.

De fleste er modstandere af forandring. I kan derfor begynde med at følge den enkle regel, at alle skal udføre mindst to opgaver, og én af dem, skal være en opgave, som personen ikke er uddannet til. Det gælder alle fra direktøren til rengøringspersonalet.

Et eksempel er en administrerende direktør, som i sin virksomhed skriver alle brugervejledningerne til alle nye produkter. Det kan undre, men når man tænker over det, giver det mening. Brugervejledninger skal skrives af folk, der ikke er teknikere. De skal skrives til brugeren, ikke til ingeniøren. Direktørens involvering er også et stærkt signal om, hvad der betyder noget i denne virksomhed: brugerens oplevelse af produktet.

Det kunne også være, at borgmesteren i en kommune brugte den første time af sin arbejdsdag i Borgerservice.

Læs mere i Lars Kolind og Jacob Bøtters bog *Unboss*. Jyllandspostens forlag 2012 her

Læs mere
Væksthus for Ledelses publikation: Strategisk ledelse i en brydningstid
Fagre nye ledelse
Kunsten at inddrage medarbejderne