

# Nye Ledelses- og organisationsformer

– hvordan kan de se ud?





Dette kompendie er et resultat af en desk research fra Væksthus for Ledelse, hvor vi har set på seks forskellige tilgange til nye måder at organisere og lede arbejdet på.

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.



Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk)

**Projektgruppe:**

Mia Nyborg Jørgensen, KL

Per Møller Janniche, KL

Laura Thors Calaña, Danske Regioner

Mette Marie Langenge, HK Kommunal



# INDHOLD

- 4** Nye ledelses- og organisationsformer – hvordan kan de se ud?
- 6** 6 tilgange: Nye ledelses- og organisationsformer  
Tilpasningsdygtig ledelse og organisering
- 8** Udvalgelseskriterier for de valgte blomsterblade
- 9** Inspirationsbuket af ledelses- og organisationsformer
- 10** Et overblik – de seks blade kort fortalt
- 11** Et overblik – de seks blade i relation til nøglebegreber
- 12** Grænsekrydsende ledelse
- 13** Transformationsledelse
- 14** TEAL
- 15** Holakrati
- 16** Rhizom ledelse
- 17** Distribueret ledelse
- 18** EKSPERTGRUPPE – Ekspertgruppen foreslår
- 19** Stier, vi ikke gik ned ad, og spørgsmål vi ikke har besvaret – endnu...

# Nye ledelses- og organisationsformer – hvordan kan de se ud?

Mange lande eksperimenterer med nye ledelses- og organisationsformer. Væksthus for Ledelse har set på seks forskellige tilgange til nye måder at lede og organisere arbejdet på, som ledere og chefer kan bruge som inspiration. De seks tilgange er alle relevante for offentlige organisationer, men ingen af dem leverer en færdig løsning, der bare kan kopieres direkte.

**K**ommuner og regioner vedligeholder og udvikler løbende ledelsesformer og organisationsstrukturer, som understøtter kerneopgaven bedst muligt. Det er en vigtig og nødvendig side af styring og ledelse, så de kan komme tidens forventninger, håb, udfordringer og muligheder i møde. Tilpasningsdygtigheden må derfor være lige så stor som den kritiske tilgang til tendenser og aktuelle strømninger. Det er ikke mindst vigtigt i tider, hvor inspirationen er global. Det er let at overtage noget med vind i sejlene anbefalet af andre, men uden garanti for, at det passer til egen kontekst.

Ændringer i ledelses- og organisationsformer sker derfor efter grundige overvejelser om, hvorfor en forandring vil føre til blivende forbedringer. Ingen af de fremlagte ledelses- og organisationsformer er optimale og ingen rummer det endegyldige format. Det er vigtigt at stille de kritiske og refleksive spørgsmål, som undersøger begrundelser og hypoteser om, hvorfor noget kan være et bedre svar end andet.

I det følgende vil vi begrunde hvorfor, at dette hvorfor, er så vigtigt at stille.

## Et skift i forståelser

Et kendt citat fra Albert Einstein understreger, at det ikke er muligt at løse fremtidens problemer med den samme slags tænkning, som var med til at skabe dem. Sådan er det formentlig også med den måde, kommuner og regioner indretter deres ledelse og organisationer på. Forandringstempoet er højt. Der stilles hele tiden nye krav og forventninger til det offentliges myndighedsarbejde med ændrede vilkår og rammebetingelser, reformarbejde og nye teknologier. Hvor det tidligere var muligt at tænke strategisk om de næste træk i det strategiske organisationsarbejde som i skak, så er spillepladen i dag en dynamisk

og bevægelig bane, hvor alt kan flytte sig, hvilket øger kompleksiteten, og reducerer forudsigeligheden betragteligt.

Mange mener, at der vil ske grundlæggende ændringer i både opbygningen, ledelsen og styringen af den offentlige sektor. Sådanne ændringer sker dog langsomt. Der er stærke erfaringer med de nuværende tilgange, og de skiftes ikke ud "over natten". Et paradigmeskifte tager tid, og der skal akkumuleres en vis mængde af sikkerhed for, at noget nyt er bedre end det gamle. Meget tyder derfor på, at vi er i en periode med eksperimenter, prøvehandlinger og forskning, der undersøger det nye og udfordrer dele af det nuværende.

## Nye spørgsmål

Skal nye ledelses- og organisationsformer afprøves, så skal der stilles spørgsmål til grundstrukturene i de eksisterende organisationer:

- Hvorfor vi har dem,
- hvad løser de, og
- hvordan leder og samarbejder vi i dem samt til de alternativer, der bliver tænkt i?

De offentlige organisationer har strukturer, arbejdsformer og forståelser af ledelse og styring, som er udviklet og finjusteret gennem mange år. Det er sket med henblik på at opfylde det formål og den kerneopgave, som offentlige myndigheder historisk har spejlet sig selv i. Disse udviklingsretninger er beskrevet af forskellige forskere. Især Henry Mintzberg står centralt med hans opdeling i forskellige former for bureaukratier (maskinbureaukratiet, det professionelle bureaukrati mv.), som hver især er optimeret til at løse bestemte problemtyper og afvikle opgaver effektivt.

Et hospital, et kommunalt teknik- og miljøområde, en skole eller et plejehjem er på den ene side en samling af fagprofessionelle med uddannelse og erfaringer til at løfte kerneopgaven. Al ledelse og indretning af organisationen er tilpasset til at understøtte dette, og det professionelle bureaukrati har været særdeles effektivt og hjælpsomt. På den anden side skal en moderne offentlig myndighed arbejde med typer af problemstillinger, fx klimaudfordringen, og løse forhold for de ældre eller særligt udsatte, som overskrider de klassiske organisatoriske logikker og vertikale ledeshierarkier, der ofte er dominerende.

Vi skal også håndtere kriser som fx den helt aktuelle Corona krise. I sådan en situation er klart definerede enheder, skematiserede arbejdsgange, dokumentation og en tydelig beslutningsstruktur en stor fordel. Alt det, som vores klassiske organisationsform kan håndtere med høj compliance. Samtidig får vi et exceptionelt stort behov for at mobilisere kreativitet, arbejdskapacitet, samarbejde og ledelse helt ud i yderste led. Ikke mindst så bliver behovet for at inddrage og involvere borgere og civilsamfund en vigtig del af løsningerne. Alt det, som i hverdagstider udfordrer og gør fx samarbejdet på tværs vanskeligt.

Så her kan det klassiske bureaukrati møde sine grænser og behovet for at organisere, lede og styre på andre måder bliver både til en brændende platform og en brændende ambition.

Samtidig er offentlige organisationer noget særligt. De skal skabe resultater, der har offentlig værdi, de arbejder inden for en politisk kontekst, og der er en særlig offentlig etos, som på flere forskellige måder adskiller dem fra fx organisationer i det private erhvervsliv.

### Ny syntese og store udfordringer

Det er også et tema, som udspringer af den tænkning, som Jocelyne Bourgon peger på med sit rammeværk **"Ny Syntese"**. På baggrund af globale erfaringer og forskning udpeger hun et behov for at finde nye måder at løse velfærdsopgaverne på. Hun opstiller dog ikke en model for hverken ledelse eller organisation. Derimod viser hun, at vi er på vej i en retning, hvor syntesen mellem klassisk myndighedsarbejde og et stærkt bureaukrati på den ene side og samskabelse, markant inddragelse af civilsamfundet og resiliente organisationer på den anden side forenes i en helhedstænkning med nye måder at løse kerneopgaven på både ledelsesmæssigt, organisatorisk og blandt de fagprofessionelle.

Disse udfordringer kan i den abstrakte ende af skalaen beskrives med begrebet VUCA. Det er formuleret af ledelsesforskere i slut 80'erne, og

overtaget af det amerikanske militær som hjælp til at forstå mekanismer, der prægede beslutningsprocesser under den kolde krig. I dag bliver det ofte brugt til at beskrive de situationer og vilkår, ledere og organisationer skal håndtere. VUCA betyder:

- Volatility – flygtighed
- Uncertainty – usikkerhed
- Complexity – kompleksitet
- Ambiguity – flertydighed

Og i den konkrete ende af skalaen handler det om de udsatte unge, voksne og familier, alt det som går på tværs af de klassiske organisationsstrukturer med siloer og afgrænsende enheder. Det handler også om de mange problemstillinger og muligheder, som opstår i forlængelse af digitaliseringen. Eller den offentlige sektors muligheder for at håndtere oversvømmelse af beboelsesområder, klimaet, integrationsprocesser og andre komplekse tværgående temaer med meget konkrete påvirkninger i det daglige.

### Når forandringer bliver til forbedringer

Mange kommuner og regioner oplever, at det er svært at fastholde et klassisk myndighedsfokus i en siloopdelt organisation. De arbejder med et ledelsesmæssigt fokus på brobygning og fagprofessionelles vilje til at gå på tværs af lovgivning, fagskel osv. Og ofte bliver svaret også nye organisatoriske strukturer, som kan understøtte og fremme den definerede kerneopgave.

Fælles for disse forhold er, at menneskers adfærd, kultur, værdier og relationer kommer i fokus. Når omstillingerne er så markante, så bliver visionsledelsen ekstra vigtig ligesom den ledelsesmæssige og kollegiale opmærksomhed på den individuelle og fælles trivsel, kompetenceudvikling mv. Så også dette udfordrer de nuværende rammers muligheder for at facilitere de svar og løsninger, som bedst muligt understøtter kerneopgaven.

Det er netop i dynamikken mellem disse mange aspekter, at der opstår behov for at ændre på ledelsestænkning og organisationsstrukturer. Svarene skal adressere både kerneopgave, strategiske pejlemærker, økonomi, mål og resultater, trivsel og funktionalitet. Det er ikke enkelt, og som nævnt vil intet valg af ledelses- og organisationsform være et svar på alt eller noget, der holder til evig tid. Det er snarere et spørgsmål om at vælge, hvilke problemer man helst vil bøvle med. Læringsforskeren Vivian Robinson taler om, at vi har mange forandringer, men kun ganske få fører til egentlige forbedringer. Så spørgsmål til begrundelser må netop undersøge, om påtænkte forandringer er reelt værdiskabende forbedringer.

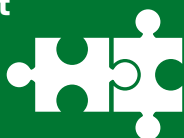


6 tilgange:  
Nye ledelses- og organisationsformer

# Tilpasningsdygtig ledelse og organisering

Et udpluk af de udfordringer moderne organisationer samt ledere står i:

## Kompleksitet



Mange af nutidens organisationer er stadig præget af NPM's måle/veje tilgang, hvilket er svært foreneligt med stadig mere komplekse opgaver, hvor outcome er svært målbart.

## Knappe ledelsesressourcer

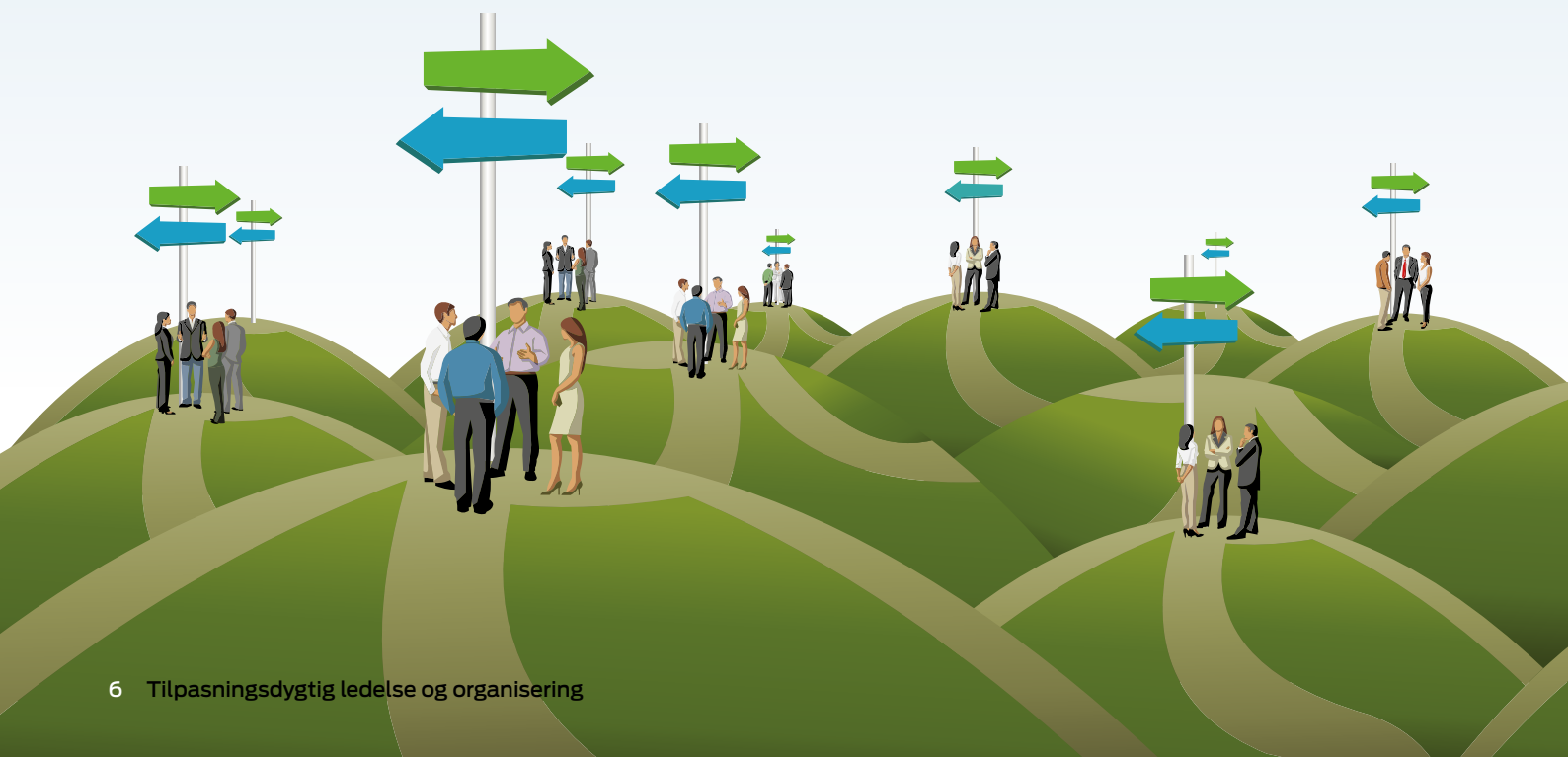


Mange organisationer oplever udfordringer med deres ledesspænd, samt at lederne har mange flere opgaver at varetage – dette gælder særligt mellemledere. Fordeling af ledelseskraft er et centralt tema.

## Borgernes krav og forventninger



Ledelseskommisionen har peget på borgernes forventninger. Med fremvæksten af sociale medier, nemmere kontakt til diverse forvaltninger og øget individualisering er borgere i højere grad blevet en aktiv medspiller i udvikling og tilpasning af ydelser.



## Medarbejder- motivation



Strukturen i medarbejdermotivation ændres i vid udstrækning væk fra den klassiske transaktions- og belønnings-tankegang. Ledere kan med fordel aktivt arbejde med public service motivation.

## Krav til sammenhæng og helhed



Borgerne efterspørger i stigende grad sammenhæng i indsatsen, hvilket betyder, at organisationer må se ud over nogle af de klassiske organisatoriske skel, for at samarbejde om en ny formuleret kerneopgave.

## Digital transformation



Nye teknologier, der kan udvikle vores velfærdsydelser, skyder frem som aldrig før. Det stiller store krav til både kommuner og regioner om omstillingsparathed og nytænkning.



# Udvælgelseskriterier for de valgte blomsterblade

For at finde frem til de ledelses- og organisationsformer, der indgår i det følgende materiale, har vi benyttet den udvælgelsestragt, der fremgår nedenfor.

Tragten skal ses som en række kriterier, de valgte tilgange har skullet opfylde for at komme med.

Der er udvalgt tilgange, der udnytter ledelsesressourcen på en ny måde, for at adressere de knappe ledelsesressourcer. Derudover

bygger de alle på et teoretisk fundament, er mulige at overføre til dansk offentlig kontekst og har en eller flere beskrevne cases at hente inspiration i.

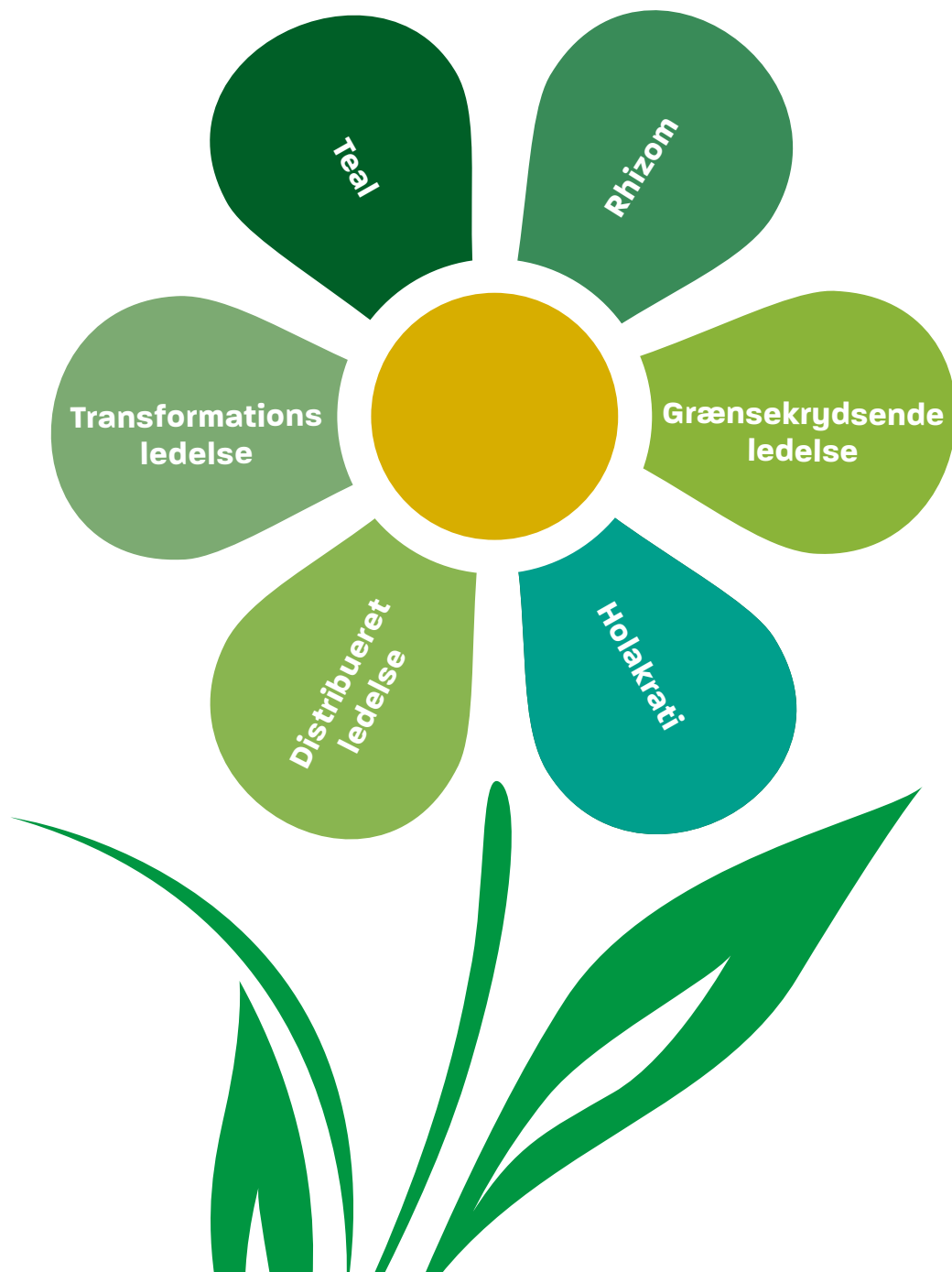
Vi har også prioriteret, at tilgangene skal have fokus på en ændret ledelsespraksis for niveau 2 ledere. På nuværende tidspunkt er de udvalgte ledelses- og organisationsformer ikke kredset ind til dette, men de er udvalgt så det er muligt at gøre senere.





# Inspirationsbuket af ledelses- og organisationsformer

De seks forskellige ledelses- og organisationsformer, der fremgår nedenfor, er udvalgt på baggrund af en bred desk research, og er alle tilpasset de udvælgelses-kriterier, der fremgik på forrige side. De er tiltænkt som en inspirationsbuket, man frit kan plukke fra og lade sig inspirere af.



# Et overblik – de seks blade kort fortalt

Her præsenteres de seks udvalgte ledelses- og organisationsformer kortfattet, for at danne et overblik.

De følgende sider dykker ned i hver enkelt og be-

skriver afsættet for tilgangen, det indholdsmæssige, potentialer ved tilgangen, opmærksomhedspunkter relateret til ledelse samt case.

## Grænsekrydsende ledelse

handler om at sætte kerneopgaven i centrum, og forstå at forskellige fagområder og enheder i kommuner og regioner er hinandens forudsætninger. For at lykkedes må ledere kunne lede på tværs af afdelinger og organisationer.

## Transformationsledelse

er en ledelsesstrategi, der har til formål at understøtte medarbejdere og ledere i at arbejde mod organisationens mål ved at skabe en stærk vision, som de kan se sig selv i og lede efter den, for at skabe dybe erkendelser. Ofte brugt i forandringsprocesser.

## TEAL

er en organisationsform, der baserer sig på 3 grundlæggende nye tankegange; 1) selvledelse, hvor både hierarki, central kontrol og konsensus er afskaffet, 2) helhed, hvor medarbejderne skal være 'hele sig selv' på job og 3) evolutionært, organisk formål.

## Holakrati

er en metode og tankegang, som afskaffer det kendte hierarki og differentierer organisationen fra de mennesker, der arbejder i den. Man har faste rollebeskrivelser, der defineres i cirkelstrukturer, som medarbejdere organisatorisk er inddelt i. I høj grad inspireret af sociokratiske styreform.

## Rhizom

er en organisationsform, der ikke har noget egentligt center. Den lægger sig op ad adhokratiet, og er en løs form, der opstår for at løse en specifik opgave, og kun eksisterer så længe det giver mening. Typisk vil denne pop-up organisering fjerne kompleksitet fra tungere organisationer.

## Distribueret ledelse

er en ledelsesform, hvor medarbejdere og ledere deles om ledelsesopgaver, for at udnytte de eksisterende ressourcer bedst muligt. Der kan både distribueres (løbende kommunikation modsat delegation) ledelsesopgaver og medarbejdere kan uopfordret påtage sig dem.



# Et overblik – de seks blade i relation til nøglebegreber

	Grænse- krydsende ledelse	Transformations ledelse	TEAL	Holakrati	Rhizom	Distribueret ledelse
Beslutnings- kompetence	Hos den formelle ledelse	Hos den formelle ledelse	Decentralt organisk	Uddelt i mindre grupper	I den opståede enhed, men delegeret centralt fra	Fordelt centralt og decentralt
Individets rolle		Vigtigt at forstå individuel motivation, for at visionslede	Betydningsfuld medformer af organisationen løbende	Individ træder ind i i forvejen beskrevne rollebeskrivelser		Individer modtager opgaver efter kompetence
Samarbejde på tværs	I høj grad	Ikke indbygget fokus	Fordrer helt nye samarbejdsplatforme	Fordrer helt nye samarbejdsplatforme	Fordrer helt nye samarbejdsplatforme	Ikke nødvendigvis, men muligt
Hierarki	Hierarkisk, men inkluderende	Hierarkisk, men inkluderende	Non-hierarkisk	Non-hierarkisk cirkelstruktur	Non-hierarkisk struktur, men opstår ofte som delenhed i en hierarkisk	Hierarkisk, men inkluderende

Ovenstående er et overblik over, hvorledes Væksthuset har læst de forskellige tilgange i relation til en række nøglebegreber. Opdelingen er således ikke opstillet af tilgangene selv, da flere af dem fx arbejder på forskellige analyseniveauer.

# Grænsekrydsende ledelse

## Afsæt

Grænsekrydsende ledelse opstår som et opgør med det klassiske NPM måle/veje regime, hvor organisationer har været opfordret til at få pengene til at passe indenfor egen kasse. Derudover er det i høj grad drevet af borgerefterspørgsel på mere sammenhængende og helhedsorienterede ydelser. Fænomenet er teoretiseret af flere, herunder Chris Ernst & Donna Chrobot-Mason. Man kan med fordel også orientere sig i metoden relationel koordinering.

## Indhold

Tanken er her, at forskellige institutioner er hinandens forudsætninger – og afhængige af hinanden for at levere den bedste service. Ledere bør derfor kunne krydse grænser og være i stand til at lede på tværs af grænser.

Ideen er, at man for at kunne sætte kerneopgaven i centrum i sin opgaveløsning må placere forskellige faggrupper og støttefunktioner udenfor og sikre, at de formår at samarbejde om en ydelse. I de fleste

tilgange ser man ikke, at grænser nedbrydes, men de sættes i spil på en ny, fleksibel måde. Dette sker for at kunne bygge bro mellem forskellige siloer.

6 ledelsespraksisser som understøtter grænsekrydsning:

- Ledelse af grænser.
- At fungere som buffer og være en tryghed internt samt skabe refleksion.
- At kunne se grænser fra begge sider.
- Ledelse for at skabe fælles grund.
- Skabe forbindelser og personlige relationer på tværs.
- At mobilisere en ny identitet.
- Ledelse der opdager nyt land.
- At kunne være i en uvis tilstand og forstå behov for differentiering og integration inde i organisationen, og samtidig forstå gensidig afhængighed mellem organisationer.
- At lede en transformation til en inter-organisatorisk kontekst.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Formår man at skabe en helhedsorienteret indsats for borgeren, samt at effektivisere og sikre kvalitet fordi forskellige enheder sætter ind med de rigtige indsatser på baggrund af en holistisk viden.

Når det ikke lykkes... Bruger de enkelte faggrupper flere ressourcer på at forsøge at skabe et samarbejde og forstå hinanden, uden det lykkes.

## Opmærksomhedspunkter


Det er et opgør med den klassiske kasse- og sektortænkning, og det kan være svært, for både den enkelte og organisationen, at tænke job som noget, der går udover egen arbejdsplads.

Ernst & Mason finder 5 typiske barrierer, der er svære for grænsekrydsende ledelse, herunder;

- 1) vertikale i form af hierarkier,
- 2) horisontale på tværs af enheder,
- 3) barrierer til interessenter, der giver et indadrettet fokus,
- 4) barrierer på tværs af alder, køn osv.
- 5) geografiske barrierer med kulturel og fysisk afstand.

## Materiale

Der er mange danske cases, særligt indenfor det specialiserede område og det specialiserede børneområde. Københavns Kommune har fx en stor indsats, der hedder 'Helhedsorienteret indsats for udsatte familier i Tingbjerg', hvor de har nedsat en arbejdsgruppe, der faciliterer arbejdet omkring kerneopgaven og hiver relevante aktører ind ad hoc.

 Lederweb: **Ledelse over grænser**  
**Forskningsprojekt Kronprins: Ledelse af organisatorisk sammenhæng**

# Transformationsledelse

## Afsæt

Afsættet for mange ledelsesstrategier er, at medarbejderne og ledere skal arbejde sammen mod organisationens mål og med klare visioner i sigte. Transformationsledelse er udviklet som modstykke til den klassiske transaktionsledelse, hvor der udveksles økonomiske og ikke-økonomiske transaktioner for, at medarbejderen skal få incitament til at arbejde mod de, af lederen, definerende mål. Transformationsledelse derimod handler om at øge medarbejdernes motivation og ændre deres værdier og mål, så de stemmer overens med organisationens. Transformationsledelse kaldes også "visionsledelse", da det vigtigste redskab er formuleringen af en klar vision, som medvirker til at skabe fælles mening og øget engagement blandt medarbejderne.

Teorien om transformationsledelse er ikke ny, men det er først i de senere år, de danske institutioner er begyndt at arbejde med denne ledelsesform. Det blev for første gang begrebsliggjort af James MacGregor Burns i 1978, men Bernard M. Bass har været den mest gennemgående figur for udviklingen af teorien frem til i dag.

## Indhold

Når man bedriver transformationsledelse, leder man efter en vision – man beskriver altså det ønskværdige for organisationen. Ifølge Bass vil transformationsledelse understøtte højtuddannede individers autonomi og lede til bedre performance. Bass beskriver fire elementer i transformationsledelse:

- Inspirerende motivation = at kunne skabe en vision medarbejdere kan relatere til.
- Idealiseret indflydelse = skabe respekt og tillid til din person, så man er et 'fyrntårn' og en rollemodel. At kunne walk the talk.
- Intellektuel stimulation = give medarbejdere følelsen af at deltage aktivt, at kunne byde ind med ideer. Inddragelse. Empowerment.
- Individuel behandling = fokus på den enkelte medarbejder og dennes behov og barrierer.

## Hvordan kommer en god vision til at leve blandt medarbejdere?

- Ved at følge de 4 I'er i transformationsledelse. Derudover fastlægger mange af tidens teoretiske bidrag, at transformationsledelse og transaktionsledelse ikke er gensidigt udelukkende. Faktisk kan det i mange tilfælde være en fordel at inkludere elementer fra begge ledelsesstrategier.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Får man en holdbar organisation, hvor der er klare målsætninger, høj grad af værdikongruens, nem koordination og selvskabt motivation.

Når det ikke lykkes... kommer visionen aldrig til at leve i organisationen, fordi medarbejderne enten er uenige eller ikke forstår den. Det kan skabe tvivl og konflikter.

## Opmærksomhedspunkter

Udfordringer ved at dele og forankre en vision:

Kommunikation – at kunne finde en balance mellem det konkrete og abstrakte, så man undgår 'corporate bullshit', værdikongruens – at sikre medarbejdere er enige i visionen og forankring – at sikre vision er relevant og forståelig for medarbejdere.

En anden kritik lyder på, at det kan være sværere for offentlige ledere at bedrive transformationsledelse grundet alle de bureaukratiske kontrolmekanismer, samt, at de konkurrerer med politikerne om at kunne lede på visioner.

## Materiale

Transformationsledelse bedrives i mange organisationer i dag, men er ikke beskrevet i mange cases. Det kan bl.a. skyldes, at ledelsesformen i forvejen praktiseres af mange ledere i nogen grad og sagtens kan sameksistere med andre ledelsesformer. Det er ikke nødvendigvis et kontroversielt eller omfattende indgreb for en organisation. Herunder kan forskning fra Kronprins Frederiks Center vedr. visionsledelse ses:

 **Kronprins: Visionsledelse**



# TEAL

## Afsæt

Tankegangen omkring TEAL kommer oprindeligt fra Ken Wilbers tanker om bevidsthed, men er blevet udbredt og bredt anerkendt med Frederic Laloux' bog *Reinventing organisations*, der har fået en kultliggende status. TEAL kan forstås som et styrings- og ledelsesparadigme, og indbefatter en helhedsforståelse om organisationsindretning, der betyder omfattende forandringer for nutidens organisationer.

## Indhold

TEAL skal ses som en stabil organisationsform, med et ophøjet formål og distribueret beslutningstagen. Det klinger godt med nutidens samskabelsestrends, da TEAL fordrer nytænkte måder at organisere sig på.

Laloux' verdensforståelse ligger til grund for TEAL. Han ser, at verden er et sted for individuel og kollektiv udfoldelse, hvor individet lærer at tæmme ego'et og i stedet bruger indre vished som kompas. Organisationsformen udspringer på baggrund af

menneskets længsel efter helhed og har dermed menneskets trivsel som noget centralt. Han mener, at den tillid og frihed formen forudsætter også skaber de bedste ydelser og den højeste produktivitet.

Tankegangen omkring TEAL er meget omfattende og opfordrer til en total ændring af mindset og arbejdsformer. Mange organisationer har dog eksperimenteret med dele af TEAL.

TEAL baserer sig grundlæggende på tre nye tankegange omkring samarbejde:

- Selvledelse – intet hierarki, ingen konsensus eller central kontrol.
- Helhed (wholeness) – medarbejdere skal omfavne hele deres person og tage hele personen med på job.
- Evolutionært formål – en TEAL organisation ses som en levende organisme, uden statisk formål, men som medarbejdere løbende kan påvirkes af eller søge at påvirke.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Er organisationen konstant omstillingsparat, da den løbende tilpasser sig, og medarbejderne er meget motiverede og effektive.


Når det ikke lykkes... Bliver medarbejderne demotiverede af manglende ledelse, hvilket kan skyldes, at organisationen ikke oprigtigt er TEAL omstillet.

## Opmærksomhedspunkter

- Selvledelse og flade hierakier i DK er ikke lig den selvledelse Laloux foreslår, da den enkelte i selvledelse 0.1 ikke har ansvar for hele organisationen.
- Det er sværere for organisationer der allerede er 'flade' at implementere, da der ofte er 'skyggeledelse' og før man kan dele ledelsen ud til organisationen, skal man selv have den først.

## Materiale

Laloux fremhæver fleres cases, herunder bla. den hollandske sygeplejevirkomhed Buurtzorg, der med stor succes har forvandlet det hollandske sundhedsvæsen ved at levere bedre og billigere service. De arbejder i teams af 10-12 i små selvorganiserede enheder. Flere danske kommuner eksperimenterer med at fjerne ledelseslag, herunder Slagelse og Fredericia.

 Job, aktivitets og kompetencecenteret i Gentofte Kommune arbejder '90 % lederløst': **Case**



# Holakrati

## Afsæt

Systemet holakrati blev udviklet i virksomheden Tanary Software i Pennsylvania, der eksperimenterede med mere demokratiske organisationsformer. I 2007 samlede Brian Robertson deres best practice og kaldte det Holocracy, og skrev bogen: *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*.

Det banebrydende ved tilgangen er, at organisationerne virker uden formelle ledere og i stedet organiseres i relativt autonome teams, der er drevet af et stærkt formål. Der kan desuden drages mange paralleller til TEAL-organisationsformen. Derudover er det i høj grad inspireret af den sociokratiske styreform.

## Indhold

Holakrati som system har et fladt hierarki uden formelle ledere og differentierer organisationen fra de mennesker, der arbejder i den. Alt arbejde tager udgangspunkt i en form for kontrakt, som alle skriver sammen og løbende genbesøger.

Kerneprincipper og praksisser:

- Roller i stedet for jobbeskrivelser – roller defineres i hver 'cirkel' gennem kollektive governance processer og opdateres regelmæssigt. Vigtigt er, at roller ikke er titler, da status i titler er afviklet.
- Cirkelstruktur – holokratier styrer de forskellige roller i et system af selvorganiserende (men ikke selvledende) roller. Cirklerne er organiseret hierarkisk, og hver får tildelt formål af den bredere cirkel. Men hver cirkel har autoritet til at indrette sig, så man bedst løser sit formål. Cirklerne hænger sammen via to roller, 'lead link' og 'rep link', for at sikre alignment.
- Governance processer – hver cirkel bruger en defineret governanceproces til at opdatere roller og politikker. De bruger en struktureret proces: 'integrative decision making' til forandringer, og denne er ikke konsensusbaseret, men integrerer bare relevant input og sikrer, at forandringerne er forankret i rollernes og organisationens behov.
- Operationelle best practice processer – holokratiet giver autoritet til den enkelte om at gøre, hvad end der skal til for at løse opgaven, så længe det ikke strider mod organisationens principper. Ofte taktiske fællesmøder.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Formår organiseringen at aflaste ledere, skabe agilitet i opgaveløsningen og give incitament til initiativ blandt medarbejdere.

Når det ikke lykkes... betyder autoriteten til den enkelte, at opgaverne enten ikke bliver løst til tiden eller ikke løst rigtigt.

## Opmærksomhedspunkter


Organisationens tidligere hierarkiske strukturer kan være sejlivede, og man må derfor nogle gange have en større omstrukturering af arbejdskraft, for at løsrive sig fra det.

Det er vigtigt at kunne skabe en tillidsfuld kultur, hvor kollegaer kan dele fejl og udfordringer for kollektivt at lære.

## Materiale

Den mest kendte case, der bruger holakrati, er online skokæden Zappos. Offentlige aktører, der bruger det, er bl.a. Wal Tech, der er et offentligt teknologi selskab i Washington, der leverer IT service til stat og lokal forvaltning.

I Danmark gør det samme sig gældende som ved TEAL – flere organisationer eksperimenterer med dele af det, men sjældent helt gennemført. Dog arbejder IT virksomheden Daxiomatik aktivt med brug af roller, hvilket beskrives af Christian Addington fra Perspektivgruppen [her](#).

 Derudover er der også skrevet om konceptet på lederweb: **Lederweb: holakrati**

# Rhizom ledelse

Organisationsformen adhokokrati, der knytter sig til Rhizom, blev for første gang beskrevet af Henry Mintzberg i 80'erne, som en reaktion på, at organisationer oplevede mere komplekse omgivelser og en mere kompleks opgaveløsning, og derfor skulle finde en organisationsform, der skulle tilpasse sig dette. Sidenhen er det bredt benyttet som begreb for organisering.

## Indhold

Rhizom dækker over et fænomen, hvor der ikke findes noget egentligt center, men snarere et mønster, der tilpasser sig en konkret kontekst. Organisationsmæssigt kan Rhizom ledelse oversættes til et adhokokrati, der i sin definition er en innovativ organisationsform, da den konstant kan tilpasses

efter ydre og indre kompleksitet. I modellen handler det om at motivere medarbejderne til at tage aktiv del i en løbende organisationsudvikling med opgaveløsningen for øje. Formålet og den retning organisationen arbejder i er det definerende, og ikke de enkelte enheder.

Kendetegn ved organisationsformen:

- Et adhokokrati eksisterer kun så længe, det er relevant for opgaveløsningen.
- Enhederne er løst koblet sammen.
- Ansvar og beslutningskompetence ligger decentralt, samt en hurtig beslutningsproces. Lav formaliseringsgrad.
- Koordinationen er uformel og sker mellem medarbejdere, hvilket gør den meget omskiftelig.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Medfører det fleksibilitet, åbne grænser mellem afdelinger og spredning af viden i organisationen. Bureaukrati afvikles.

Når det ikke lykkes... Bliver opgaverne enten ikke løst eller ikke løst korrekt, fordi der ikke foregår en styring og kontrol fra toppen.

## Opmærksomhedspunkter

Den lave formaliseringsgrad betyder også en ekstra sårbarhed, da meget mere afhænger af medarbejdernes og lederens indstilling og indsats. For at grundformen fungerer, kan man ikke udøve kontrol.

Derudover må man være obs på, at konstellationen lukkes, når den har løst sin opgave, og ikke påtager sig andre.

## Materiale

Arbejdsmarkedsafdelingen i Holstebro har arbejdet med metoden.

Det har også forskningsprojektet LISES, der skal arbejde med arbejdsmarkedsdeltagelse for de mest sårbare ledige i først Holstebro, Herning, Aarhus, Gladsaxe, Vesthimmerland og Silkeborg Kommuner.

 [isessite.wordpress.com](https://isessite.wordpress.com)





# Distribueret ledelse

## Afsæt

Begrebet distribueret ledelse har fyldt i forskningsverdenen de senere år, og Bolden (2011) og Woods et.al (2004) er nogle af de første, der har testet det. I dansk kontekst har Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen arbejdet en del med begrebet og fænomenet. Derudover arbejder forskere som Drath et al. (2008) med begreberne kurs, koordinering og commitment, som ingredienserne i ledelse, som de ser som distribueret.

## Indhold

Distribueret ledelse er en ledelsestilgang, hvor medarbejdere og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål i en organisation. Dette kan både ske ved en egentlig distribution af ledelsesopgaver og ved, at medarbejdere selv påtager sig ledelsesopgaver uopfordret. Afsender og modtager er således ikke entydig. Forskellen til delegeret ledelse er, at lederen her ikke længere har ansvar for opgaven efter, den er delegeret, hvor man ved distribueret har en efterfølgende vekselvirkning ml. leder og medarbejder.

Elementer i distribueret ledelse:

- Handler om at anerkende uformel ledelse som ledelse – og skabe kultur, hvor alle skal kunne påtage sin ledelse og lade der blive udøvet ledelse.
- Feedback som en aktiv del i opgaveløsning.

- Handler om ikke at uddelegere opgaver som leder, men snarere distribuere, således der er en tovejskommunikation og man som leder er en aktiv del af opgaveløsning og vidensdeling.

Der findes 'afstemt' og 'ikke-afstemt' distribueret ledelse: Ikke-afstemt distribueret ledelse beskriver situationer, hvor aktører, der ikke er kompetente og villige til at udføre ledelsesopgaverne med blik for organisationens mål, alligevel påtager sig dem af fx pligtfølelse. Afstemt er den ideelle form for distribueret ledelse, hvor de aktører, som er mest kompetente og villige til at løse ledelsesopgaverne med blik for organisationens mål, også er de aktører, der påtager sig dem eller får dem distribueret af lederen

Det er kun den afstemte version, der teoretisk bevist virker. Den virker desuden bedre i organisationer med stor gensidig afhængighed, som leverer serviceydelser.

Distribueret ledelse vs. andre ledelsesformer: Sammenspil med transaktions og transformations: Fx kan transformationsledelse, hvor man kommunikerer en vision for organisationen, være retningsgivende for de mange distribuerede ledelsesopgaver, der udøves forskellige steder i organisationen. Omvendt kan en meget begrænsende top-down-baseret brug af både transaktions- og transformationsledelse minimere muligheden for en meningsfuld distribueret ledelse i organisationen.

## Muligheder og faldgruber

Når det lykkes... Kan det opfylde medarbejdernes behov for at føle kompetence, autonomi og meningsfulde relationer, der alt sammen fremmer innovativ adfærd, brugertilfredshed og mindsker sygefravær.

Når det ikke lykkes... Kan det betyde, at medarbejderne har nemmere ved at slække eller direkte modarbejde organisationens mål, fordi ledelseskompetence og herunder kontrolmuligheder er sat ud.


## Opmærksomhedspunkter

- Svært for formelle ledere at styre – derfor større chance for succes, hvis formelle ledere prøver at sikre kompetencer og målkongvergens.
- Grad af offentlighed i organisationen kan spænde ben.
- Ekstern ansvarlighed til politikere vigtig kilde til legitimitet og eksistensberettigelse
- Konkurrence blandt politiske aktører kan skabe måltvetydighed for organisationen
- Kan gøre det muligt for frontlinjemedarbejdere, der ikke er enige i linje at udføre 'sabotage'.
- Kræver et lavt konflikt/uenighedsniveau i den formelle ledelse.
- For at overkomme nogle af disse udfordringer, kan transformationsledelse være et nyttigt redskab i organisationer med meget distribueret ledelse.

## Materiale

Undersøgelse på et af landets største hospitaler viser, at hospitalsafdelinger med høj grad af distribueret ledelse også har mere tilfredse og innovative medarbejdere samt medarbejdere, der rapporterer højere individuel performance. Resultaterne tyder desuden på, at distribueret ledelse også er relateret til lavere sygefravær blandt de hospitalsansatte.

 **Distribueret ledelse hospitaler**

 **Lederweb: Sådan kommer du igang med distribueret ledelse**

 **Lederweb: Hvorfor distribueret ledelse?**

# EKSPERTGRUPPE

Væksthus for Ledelse inviterede en udvalgt ekspertgruppe af forskere og praktikere ind til en drøftelse af emnet med afsæt i nærværende inspirationskatalog. Ekspertene har kommenteret på og kvalificeret materialet samt drøftet fremtidige perspektiver for ændrede ledelses- og organisationsformer, men det skrevne er projektgruppens ansvar.

Vi vil meget gerne rette en stort tak til eksperterne for deres tid og bidrag.



**Anne Thybring**, organisationspsykolog i THYBRING



**Hjalte Aaberg**, stifter af Aaberg + tidl. regionsdirektør i Region Hovedstaden.



**Frank Iversen**, MPO og partner i Perspektivgruppen



**Jacob Alsted**, ledelsesrådgiver og medstifter ved Haslund & Alsted.



**Nikolaj Stegeager**, lektor ved Aalborg Universitet, Institut for kultur og læring



**Brian Jacobsen**, Senior Partner ved Valcon A/S

## Ekspertgruppen foreslår

Ekspertgruppen bidrog med forslag til at arbejde med ændringer i ledelse og organisation.

Der var både mange nuancer og mønstre. Vi har trukket tre forslag frem, som gruppen var enige om på tværs.



### Spørg jer selv hvorfor

Det er essentielt at forandringen ikke sker for forandringens skyld, men er funderet i et behov i organisationen.



### Lav hybrider

Lad jer som organisation inspirere af de mange forskellige trends, I ser. Men I behøver ikke vælge den ene eller anden. Man kan frit lade sig inspirere af delelementer fra forskellige tilgange.

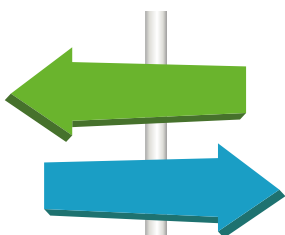


# Stier, vi ikke gik ned ad, og spørgsmål vi ikke har besvaret – endnu...

Undervejs i forundersøgelsen er vi stødt på ledelses- og organisationsformer, som vi har valgt ikke at inddrage i dette materiale. Derudover er vi stødt på en masse spørgsmål, udfordringer og afgrænsninger.

Et udpluk af dem finder I herunder.

**Eksperimenter  
med fire dages  
arbejdsuge**

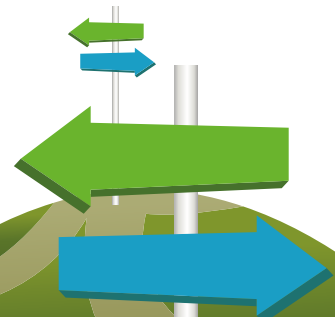


 **Kompleksitets-  
ledelse, se fx  
lederweb [her](#)**

**Distance-  
ledelse,  
ledelse på  
afstand**



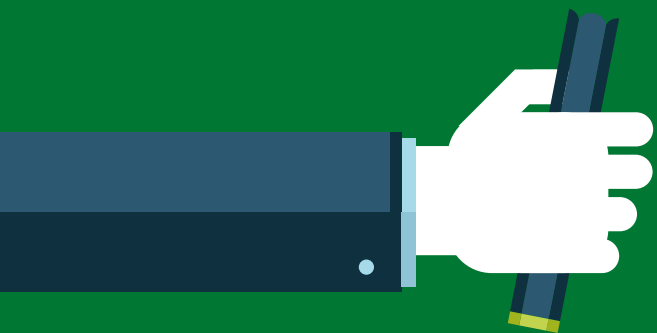
**Trives medarbejderne  
egentligt bedre i det non-  
hierakiske, eller tager  
trivselsudfordringerne  
blot en ny form?**



**Hvor bliver  
magten af, i de  
nye organisations-  
strukturer?**



 **Helix organisation,  
som fx beskrevet  
[her](#)**



 **VÆKSTHUS  
FOR  
LEDELSE**

