

OKTOBER 2024

LEAD Insights

TEMA

Nye organiseringsformer







Nye organiseringsformer

Kære læser

TEAL, agile, sociokrati, humanokrati, holakrati og selvledende organisering. Vi har nok alle sammen stiftet bekendtskab med de mange nye organiseringsformer, der begynder at brede sig i både den offentlige sektor og det private erhvervsliv.

Typisk er begejstringen stor, når man læser om navnkundige organisationer som Buurtzorg, Spotify og Patagonia, der lykkes med at organisere sig på nye og alternative måder. I praksis bliver oplevelsen dog typisk en anden. For som alle ved, er det svært at overføre noget, der fungerer i én sammenhæng, til en anden. Konteksten og kulturen spiller altid en vigtig rolle.

I denne udgave af LEAD Insights giver vi en mere pragmatisk og nuanceret skildring af de nye organiseringsformer end den, man normalt støder på i begejstrede ledelsesbøger fra den anden side af Atlanten. De nye organiseringsformer rummer nemlig et stort og

spændende potentiale, men det kræver, at man kan omsætte dem til sin egen organisation.

To balancepunkter er særligt interessante at overveje, inden man går i gang med nye organiseringsformer. Det første er **1) balancen mellem centralisering og decentralisering**: Hvor meget mandat kan distribueres ud i organisationen, og hvad er formålet med det? Mange nye organiseringsformer ønsker at dele beslutningsmandatet bredt, men det rummer både en række åbenlyse muligheder og (oversete) udfordringer. Et andet sted at starte er at fremme indflydelsen. Det kan være en mere pragmatisk mellemvej, hvor flere får muligheden for at blive set og hørt, men uden at de nødvendigvis har et formelt mandat.

Det andet balancepunkt er **2) balancen mellem autonomi og fællesskab**, som er noget af en linedans i nye organiseringsformer. Ofte er der et stort ønske om mere frihed og autonomi, men hvis man ikke er

opmærksom, så kan det knække over og påvirke fællesskabet og samarbejdet uhensigtsmæssigt. Det kræver fokus på den fælles retning og koordineringen, men uden at det hæmmer engagementet og autonomien.

At finde balancerne mellem centralisering og decentralisering samt autonomi og fællesskab vil afhænge af kulturen og konteksten. Og det er derfor et godt eksempel på, hvordan det at lykkes med nye organiseringsformer kræver mere end at følge en forførende organisationsopskrift.

Hvordan du gør det, kan du læse meget mere om i denne måneds magasin.

God fornøjelse

Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD





Hvad kendetegner de nye organiseringsformer?

Der er meget hype om nye organiseringsformer, og vi hører i flæng om Agile, TEAL, Sociokrati og lignende begreber. I denne artikel giver vi et overblik over nogle af de mest populære og udbredte organiseringsformer og forklarer, hvad der kendetegner dem, og hvordan de adskiller sig fra hinanden.

AF
LAUST SØNDERTOFT
CHEFKONSULENT I LEAD &
PH.D.-STIPENDIAT

CLAUS ELMHOLDT
FAGLIG DIREKTØR I LEAD



I løbet af de sidste årtier har vi set nye og mindre hierarkiske organiseringsformer som Agile, TEAL og Sociokrati vinde frem i både private og offentlige organisationer. Organiseringsformerne kan ses som et opgør med traditionelle måder at organisere sig på, der bygger på en mekanisk, funktionalistisk, hierarkisk og bureaukratisk forståelse, hvor kontrol, styring, funktionelle siloer, top-down-beslutninger

og ulig magtfordeling mellem ledere og medarbejdere er et grundvilkår. I stedet er fællesnævneren for de nyere organiseringsformer, at de sætter fokus på mennesker, systemisk tænkning, distribueret ansvar og samarbejde. Det skal forstås på den måde, at de ønsker at frisætte det menneskelige potentiale for at fremme trivsel og forbedre organisatoriske præstationer.

I boksen forklarer vi nogle af hovedtrækkene ved tre af de mest omtalte og populære organiseringsformer.

1. Agile organiseringer

Agile organiseringer tager fælles udgangspunkt i det "**Agile Manifest**", der sætter mennesker og interaktion, håndtering af forandringer samt samspil med kunden eller brugeren højere end fastholdelse af planer, kontraktstyring og omfattende dokumentation. I praksis betyder det, at man arbejder mere iterativt og inkrementelt i selvorganiserende teams, der følger en række strukturerede udviklingsprocesser, hvor man stræber efter gradvise og hurtige leverancer og forbedringer. Ledelse og beslutningstagen bliver i højere grad placeret i det selvorganiserede team, der har et fælles ansvar for at sikre fremdrift og konstruktivt samarbejde.

2. TEAL-organisering

Principperne for TEAL er særligt båret frem af forfatteren og konsulenten Frederic Laloux. Han beskriver, hvordan mange af nutidens organisationer i tiltagende grad erstatter formelt hierarki med selvorganisering, decentraliseret ansvar og et fælles lederskab. Laloux fremhæver videre helhedstænkning, hvor medarbejderne kan udfolde deres hele selv og forbinde sig til hinanden mere organisk for at løse opgaverne med reel motivation og interesse. Desuden er fokus på et evolutionært formål, hvor organisationen og medarbejderne tilpasser sig konteksten for hele tiden at kunne leve op til et iboende formål om at skabe positiv og meningsfuld indvirkning på mennesker, samfundet og planeten.

3. Sociokratisk organisering

Det grundlæggende organiseringsprincip i sociokratiet er en cirkulær forståelse, hvor selvorganiserende teams samarbejder og træffer beslutninger i fællesskab. Disse cirkler af teams interagerer løbende med hinanden og fordeler ansvar, beslutninger og retning på demokratisk vis. Dertil er løbende feedback og læring afgørende, så både ansatte og organisationen kontinuerligt udvikles. Det er altså en organiseringsform, som vægter samarbejde, involvering, transparens og indflydelse højt.

Fire fællestræk

- Organisering har mange former og udtryk



I Danmark ses *agil organisering* primært i private virksomheder – og specielt i IT-afdelinger.

TEAL-organisering ses ofte i ældreplejen og i serviceorganisationer, der arbejder med selvorganiserende teams og helhedstænkning, som skal bringe ydelser og formål tæt på kunder, borgere og patienter.

Den *sociokratiske organisering* ses fx på Job-, Aktivitets- og Kompetencentret i Gentofte Kommune (JAC), hvor medarbejdere og ledere i fællesskab søger konsensus og fælles beslutninger, når det gælder strategi, løn, ansættelse og økonomi.

Mange organisationer anvender dog en pragmatisk tilgang, hvor de tager ”det bedste fra flere verdner” og tilpasser det til deres egen kontekst. De fleste organisationer fastholder ligeledes elementer fra mere traditionelle ledelses- og organiseringsformer, imens de prøver nye organiseringsformer af i udvalgte områder eller afdelinger. I praksis har de nye organiseringsformer mange former og udtryk, men hvilke fællestræk har de?



1. Fladere eller fraværende formelt hierarki

Et fladere hierarki kan enten komme til udtryk ved, at man fjerner formelle ledelseslag, eller ved at fordele ledelsesrollerne på flere personer. Målet er at mindske eller helt eliminere rapporterings- og magtforhold mellem leder og medarbejder for at skabe mere autonomi og autoritet til den enkelte eller teamet. Lidt forsimplet, så er et fællestræk ved de nye organiseringsformer, at det ikke er lederen, som svinger taktstokken og sætter retningen. Det sker i højere grad i et samspil mellem organisationens ansatte, der har forskelligt ansvar og mandat.

2. Decentraliserede beslutninger

Et andet fællestræk er at flytte beslutninger og mandat ud i organisationen – og ikke kun nedad, men også på kryds og tværs af organisationen. Det står i modsætning til hierarkiet, hvor beslutningerne typisk træffes i toppen eller i mindre ledergrupper, som derefter sender dem ned gennem hierarkiet til eksekvering. Formålet med decentraliserede beslutninger er i stedet at skubbe beslutninger derhen, hvor kompetencer, viden og erfaringerne befinder sig. Med et forsimplet eksempel så er logikken, at hjemmehjælperen bedst selv kan vurdere, om borgeren har brug for pleje, en snak eller en gåtur. Det behøver KPI'er, bureaukrati eller en leder ikke at bestemme.

3. Selvorganisering i teams

De nye organiseringsformer vil som regel fokusere på tværfaglige og selvorganiserende teams, som i højere grad beslutter, hvad de arbejder imod, hvordan de gør det, og hvem der gør hvad. Formålet med det udprægede teamfokus er bl.a. at kunne agere mere fleksibelt, effektivt og innovativt, både internt i organisationen og overfor kunder eller borgere. Et eksempel er det agile team, der bestemmer, hvordan produktet skal udvikles og fungere, fordi de har ekspertisen, samtidig med at de forstår brugernes behov.

4. Flad, men tydelig struktur

En udbredt misforståelse er, at de nye organiseringsformer er ustrukturerede. En misforståelse er imidlertid lige, hvad der er tale om, for selvledelse og selvorganisering kræver et eksplicit fokus på struktur og formalisering. Struktur er nødvendig for at kunne lykkes med decentralisering af beslutninger, skiftende roller og distribueret ledelse. De fleste vellykkede fladere organisationer har stringente processer og procedurer for samarbejde, roller, ansvar og beslutninger. Kun med den stringens har ansatte mulighed for at gennemskue, hvor autoriteten og mandatet er placeret.



Forskelle og ligheder mellem organiseringsformerne

På baggrund af disse fællestræk bruger vi derfor "nye organiseringsformer" som en fælles betegnelse for organiserings- og ledelseslogikker, der stræber efter fladere hierarkier, decentraliserede beslutninger og ansvar, højere grad af selvledelse og selvorganisering samt tydelig struktur og formalisering af samarbejde og procedurer.

Vi illustrerer forskelle og ligheder mellem organiseringsformer på denne måde:

	Traditionel organisering	Agil organisering	TEAL- organisering	Sociokratisk organisering
Grundlogik	Analyse, forudsigelse, kontrol og stabilitet – skabe "value for shareholders".	Cirkulær og iterativ – kundefokus og hastighed trumfer dokumentation og kontrol – skabe innovation.	Organisk og formålsdrevet – skabe positiv og meningsfuld indvirkning på mennesker og planeten.	Involverende og demokratisk – skabe meningsfuldhed gennem demokratisk involvering og konsensusbeslutninger.
Styreform	Centralisering af beslutningskraft i toppen af hierarkiet – top down beslutningsflow.	Centralisering af vision og strategi. Decentral nedbrydning i selvorganiserende flerfaglige teams, der arbejder iterativt.	Nedbrydning af formel hierarki, decentralisering af beslutninger, selvledelse og selvorganiserende teams.	Nedbrydning af formel hierarki, demokratisering af beslutningsprocesser gennem involvering, konsensus og samtykke.
Ledelsessyn	"Command and control" – lederen sætter retning, styrer, beslutter og driver resultater.	"Servant leadership" – lederen støtter, coacher, fjerner forhindringer, faciliterer teamets samarbejde og succes.	Selvledelse og selvorganiserende teams erstatter formel hierarkisk ledelse.	Ledelse er noget vi producerer sammen i forpligtende demokratiske fællesskaber.
Medarbejdersyn	Medarbejderen er en ressource, der motiveres gennem incitaments-strukturer, belønning og straf.	Medarbejderen er en kreativ aktør, der motiveres af mening, mestring og medbestemmelse.	Medarbejderen er en meningsdrevet aktør, der motiveres af at udfolde sit hele selv - og forbinde sig til andre mennesker og planeten.	Medarbejderen er en demokratidrevet aktør, der motiveres af medbestemmelse og meningsfulde fællesskaber.



Nye organiseringsformer udspringer af nye forventninger

Der kan være mange årsager til, at flere søger imod nye organiseringsformer. For eksempel har stigende konkurrence, digitalisering og kompleksitet ført til, at de agile organiseringsformer har vundet kraftigt frem. Dertil ser vi, at bæredygtighed, ESG og tredobbelte bundlinjer for alvor har fået fat. Det betyder, at mange ønsker at arbejde et sted, der sætter bæredygtige aftryk på samfundet. De vender sig derfor mod en TEAL-organisering, der er holistisk og fokuserer på både forretning, medarbejderes trivsel og udvikling samt muligheden for at gøre en positiv forskel i samfundet.

Vi ser desuden et humanistisk ideal båret frem af stigende forventninger om at skabe arbejdspladser, der i højere grad imødekommer det hele liv. Det ses bl.a. i kraft af fleksible arbejdstider eller en arbejdsuge på fire dage. Slutteligt er forekomsten af stress, mistrivsel og udbrændthed stadig stigende i samfundet, hvilket organisationer bliver nødt til at forholde sig til.

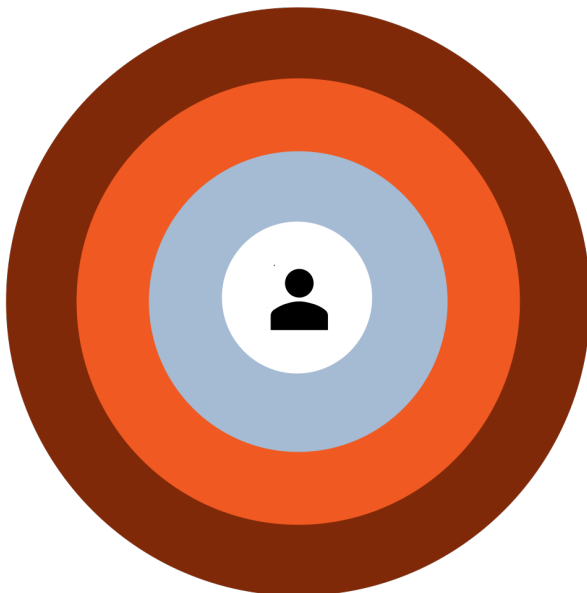
Disse tendenser stiller nye og større krav til,

hvordan vi organiserer os.

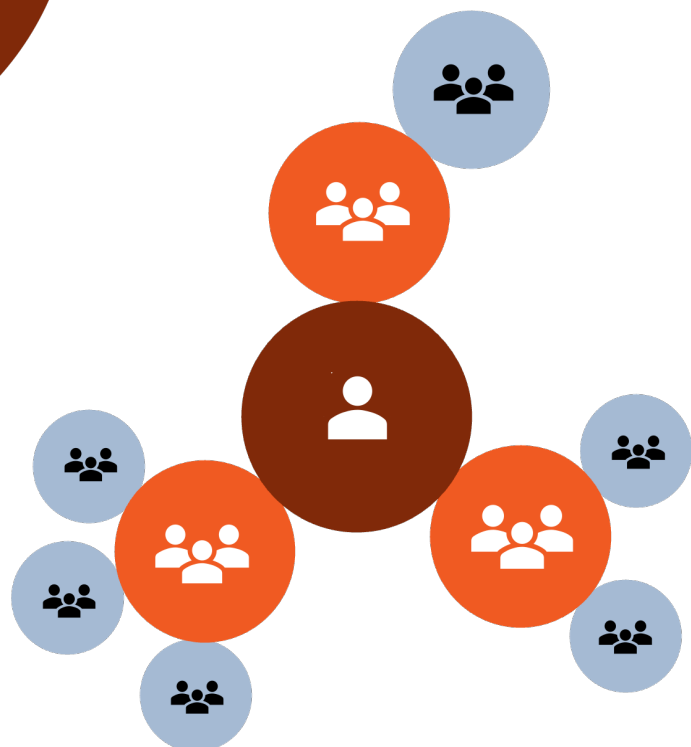
De nye organiseringsformer kan derved blive en del af løsningen, fordi de søger at sætte mennesket mere frit og skabe organisationer, der i højere grad fremkalder det bedste, som mennesket kan præstere.



Agil organisering



TEAL organisering



Sociokratisk organisering

Forskningsbaseret konference

Den attraktive arbejdsplads

Få indsigter fra og et eksemplar af ny bog

"Hjælp, vi mangler kolleger. Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads"

I 2030 kommer der til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked. Løsningen på problemet kræver nye perspektiver og nye handlinger. Ellers har vi om få år så massive arbejdskraftudfordringer i store dele af den offentlige sektor, at vi ikke længere kan levere på helt basale velfærdsområder inden for sundhed, skole, dagtilbud og ældrepleje.

Med en stigende andel af ældre medarbejdere, der nærmer sig pensionsalderen, vil der være et større behov for at tiltrække og tilknytte yngre medarbejdere. Samtidig kan det blive sværere at tilknytte erfarne medarbejdere, der har opbygget en værdifuld viden og erfaring gennem mange år i den offentlige sektor. Vi må derfor gentænke vores offentlige arbejdspladser, så det bliver mere attraktivt for flere at bidrage, og vi må nytænke, hvordan vi tilpasser organisationen til en fremtid med stigende forventninger til velfærd og færre personer til at levere.

På denne konference får du den nyeste forskningsbaserede viden om, hvad der karakteriserer den attraktive offentlige arbejdsplads, og du får redskaber til at arbejde strategisk målrettet med både tiltrækning, tilknytning og tilpasning.

Indhold

Konferencen består af oplæg, drøftelser og praksisnære workshops, der gør dig i stand til at:

- Arbejde strategisk med at skabe en attraktiv arbejdsplads med afsæt i helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads
- Kortlægge, hvilke indsatsområder I skal arbejde med i jeres egen organisation
- Bruge best practice-eksempler til at nytænke, hvordan din organisation kan udvide arbejdsstyrke eller reducere behovet for arbejdskraft.

Forfattere og oplægsholdere



Cecilie Pedersen
Chefkonsulent i LEAD



Claus Elmholdt
Faglig direktør og stifter af LEAD



Christian Nyvang Quick
Partner i LEAD



Konferencedatoer og program

Cecilie Pedersen, Claus Elmholdt og Christian Quick guider dig gennem dagen. Det faglige indhold tager udgangspunkt i deres kommende bog *"Hjælp, vi mangler kolleger. Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads"*

Vi afholder konferencen på følgende datoer:

- Den 26. november 2024 i København
- Den 19. februar 2025 i Aarhus

Vil du vide mere?

Klik her og læs mere om konferencen



Tidspunkt	Indhold	Facilitator
08.30 - 09.00	Ankomst og morgenmad	Claus Elmholdt, Faglig direktør og stifter af LEAD
09.00 - 11.00	Helhedsmodellen for den attraktive og nytænkede arbejdsplads – sådan tiltrækker og tilknytter du medarbejdere	Claus Elmholdt, Faglig direktør og stifter af LEAD
11.00 - 11.15	PAUSE	
11.15 - 12.30	Professionelle ansættelsesprocesser og systematisk onboarding af nyansatte	Christwan Qvick, Partner i LEAD
12.30 - 13.15	FROKOST	
13.15 - 14.30	Balancer i arbejdslivet	Cecilie Pedersen, Chefkonsulent i LEAD
14.30 - 14.45	PAUSE	
14.45 - 16.00	Kollegiale fællesskaber i det fleksible arbejdsliv	Claus Elmholdt, Faglig direktør og stifter af LEAD
16.00 - 16.15	Afrunding og tak for i dag	Claus Elmholdt, Faglig direktør og stifter af LEAD
16.15 - 17.00	Vin & uformelt netværk	



Kom godt i gang med at flade hierarkiet ud

Organisering er ikke længere lig med hierarki. Nye organiseringsformer bliver nemlig mere og mere populære. Inden du lader dig forblænde af de begejstrede budskaber fra velskrevne internationale ledelsesbøger, er der dog flere overvejelser om formål, kultur og implementering, du skal gøre dig, så du kommer godt i gang med at flade hierarkiet ud.

AF
LAUST SØNDERTOFT
CHEFKONSULENT I LEAD &
PH.D.-STIPENDIAT

CLAUS ELMHOLDT
FAGLIG DIREKTØR I LEAD



Organisering har været synonym med hierarki så længe, at det nærmest synes at være en naturlov, men det er (selvfølgelig) muligt at organisere sig på andre måder, der er fladere og mere selvledende. Og det kan der være gode grunde til, for potentialet ved at organisere sig anderledes er stort. I denne artikel undersøger vi derfor, hvad du bør overveje, hvis du vil flade hierarkiet ud og fordele ledelse på flere

personer.

"So ein Ding-fælden"

Den første overvejelse er åbenlys, men alligevel ofte overset. Start med grundigt at overveje: *"Hvorfor skal vi overhovedet organisere os anderledes? Er der et faktisk behov, eller lader vi os påvirke for meget af, hvad andre gør, eller hvad organiseringsmoden dikterer?"*

Undlader du at lægge ud med at stille disse spørgsmål, risikerer du at falde i "so ein Ding"-fælden. Her lader man sig forblænde af de uforlignelige potentialer, som altid fremstår klokkeklare på et formfuldendt PowerPoint-slide eller i en velskrevet ledelsesbog. Den virkelige vej derhen er dog altid mere kringlet og kroget. En god

ledestjerne er, at man nøje, modigt og ærligt overvejer, hvorfor man ønsker at bevæge sig af sted på denne færd – og hvordan en fladere organiseringsform potentielt kan fremme organisationens formål, strategi og mål bedre end en hierarkisk organiseringsform.

Bevæger I jer ud på den færd, kan I videre overveje, om I vil være mere smidige, hurtige og effektive? Så kan *agil organisering* være løsningen. Vil I skabe en mere humanistisk organisation, hvor inddragelse, ansvar og autonomi er en løftestang til trivsel og bedre samarbejde? Så kan det være en ide at tage et kig mod *humanokrati*. Er organisationens formål og bæredygtighed vigtig, så er *TEAL* eller *regenerativ ledelse* et

par gode bud.

Beslutningen kræver tilvalg og fravalg – og alle organiseringsformer har deres styrker og begrænsninger. Det gælder også fladere organiseringsformer. Kom godt fra start ved at overveje, hvorfor en fladere organisering er svaret på organisationens behov og udfordringer.

Kontekst og kultur forplumrer billedet

Ledelseslitteraturen bugner med pragteksemplar på flade og selvledende organiseringsformer. Buurtzorg, Morning Star, Valve, Patagonia. Listen er lang. Ofte bliver det dog mere vanskeligt, når organisationsmodellerne trækkes ud af deres oprindelige kontekst og anvendes ukritisk i en anden kontekst eller kultur.

Lad os tage et eksempel: Buurtzorg er en privat virksomhed, som er svær at sammenligne med den danske kommunale hjemmepleje, hvor bureaukrati, new public management og politiske vinde påvirker vilkår, rammer og muligheder for at agere både holistisk og selvstyrende. Det kalder derfor på en god portion pragmatisme at skulle lade sig inspirere meningsfuldt af Buurtzorg i Danmark.

Pointen med eksemplet er, at mange af de fladere organiseringsformer er svære at oversætte og omsætte til organisationer, som har en markant anderledes kontekst eller kultur. Det er vanskeligt at transformere en gammel og etableret hierarkisk organisation til en flydende



organisme, hvor selvstyrende teams frit arbejder mod et evolutionært formål. Så selvom der er meget godt at hente, er det risikabelt at undervurdere egen kontekst og kultur, når I vil flade hierarkiet ud.

Implementering som et big bang eller ringe i vandet?

Så langt så godt. Lad os tage et kig på fordele og ulemper ved tre forskellige implementeringsstilgange, som du kan anvende, når en fladere organisering skal rulles ud.

1. Gnist-tilgangen

Her har vi at gøre med en implementering, hvor man vælger en afdeling eller et

team, som afprøver en fladere eller mere selvledende måde at organisere sig på. Det kan være hele pakken, men det kan også være at indføre eller afprøve mindre dele, som selvorganiserende teams eller at arbejde målrettet med opgaver, som gavner mennesker, samfundet eller verden. Man skal begynde et sted. Det er altså en lille og pragmatisk implementering, hvor man skaber plads til at øve sig og blive klogere.

Fordelen ved tilgangen er, at den er forbundet med mindre risiko. Det har ikke de store omkostninger at prøve af og eksperimentere. Og man kan hurtigt slukke gnister igen. Desuden vil implementeringen

ofte udspringe af bottom-up-initiativer, som indeholder en betydelig motivation og et vigtigt engagement. Af den grund er der god chance for, at andre i organisationen lader sig inspirere.

En ulempe kan være, at det er svært at isolere en afdeling fra den omkringliggende hierarkiske organisation. Så 'gnisten' risikerer at blive slukket hurtigt, fordi den mangler opbakning og støtte fra det etablerede ledelsessystem.

2. 'Ringe i vandet'-tilgangen

I denne tilgang udvælges et område i organisationen, hvor man implementerer en fladere og mere selvledende organiseringsform. Her omorganiseringer man hele området og definerer nye ledelsesroller og arbejdsgange. Herefter skaber man plads, rum og ressourcer til at støtte op om den nye organisering. Man bruger (i den ideelle verden) tid på at lære, tilpasse og blive klogere løbende. På den måde optimerer og tilpasser man organiseringsformen til kulturen i området. Det sker samtidigt med, at man bliver klogere på, hvordan det muligvis kan spredes eller spille sammen med øvrige dele af organisationen. Den væsentligste forskel fra 'gnist'-tilgangen er, at 'ringe-i-vandet' er strategisk intenderet og igangsat af (top)ledelsen, hvor 'gnisten' omvendt vokser mere organisk frem i organisationen.

Fordelene ved 'ringe-i-vandet'-tilgangen er, at man forhåbentlig

gennem den bevidste igangsætning forårsager et tilstrækkeligt stort skvulp til, at organiseringsformen udvikler sig og finder sin plads. Hvis man gør det godt, så spreder den sig på en fordelagtig måde, fordi der er bevågenhed, ressourcer og behov for ændringen.

Ulemperne er, at en større omorganisering kan komme i konflikt med andre områder i organisationen, som enten presses eller frustreres, fordi de to organiseringsformer kan virke inkompatible, når det gælder ledelse, arbejdsgange og kultur. Det kræver altså stor opmærksomhed på snitflader, samarbejdsrum og polariseringerne mellem forskellige organiseringsformer. Dertil kan en ny organiseringsform hurtigt blive positioneret som det gode, mens de tidligere organiseringsformer bliver set som gammeldags. Og det kan skabe en "*dem-og-os*"-følelse.

3. 'Big bang'-implementering

Med big bang ruller man en ny organiseringsform ud over hele eller hovedparten af organisationen. Det betyder mange forandringer på samme tid. Over lang tid. Det er sjældent, at vi ser sådanne 'big bang'-implementeringer, men de er der. Oticon og deres verdenskendte spaghetti-organisation er nok det tydeligste danske eksempel. Nuuday gjorde det også med deres *enterprise agile organisation*.

Big bang-implementeringen tegner organisationen på en ny måde, splitter områder op og

transformerer lederroller. Ofte kombineres det med markante ændringer i arbejdsgange, strategi og formål.

Fordelene ved denne tilgang er, at man virkelig får startet på en frisk. Man får rystet op i det gamle ved at lave helt nye strukturer, som forhåbentlig kan ændre både kultur og adfærd og dermed potentielt skabe bedre betingelser for organisationen. Flere af teorierne om fladere organiseringsformer postulerer, at en radikal og total forandring af organisationen er den eneste vej frem, hvis man vil lykkes; det gamle skal trækkes op ved roden.

Ulempen er, at det er dyrt, tungt og indebærer en betydelig risiko for at begå fejl, som man havde overset. Man starter med strukturen. Naturligt nok. Men det kan hurtigt blive en tom skal, hvis man ikke ved, hvordan man skal lede, hvem der er ansvarlig, eller hvordan man skal samarbejde. Det tager tid at fylde det ud. Og ofte er tiden en knap faktor. Den sidste ulempe er, at man har tegnet og struktureret en ny og fladere organisation, som måske slet ikke passer til formålet.





Hvordan sikrer vi **fællesskabet**, når halvdelen af medarbejderne arbejder hjemmefra?

Nogle organisationer er begyndt at kræve medarbejderne fysisk tilbage på arbejdspladsen, fordi de frygter, at hjemmearbejde skader samarbejde og sammenhold. Det er dog ikke løsningen på dilemmaet mellem frihed og fællesskab, som i stedet består af et både-og snarere end et enten-eller.

AF
LAUST SØNDERTOFT
CHEFKONSULENT I LEAD &
PH.D.-STIPENDIAT

CLAUS ELMHOLDT
FAGLIG DIREKTØR I LEAD



Særligt ét spørgsmål er blevet mere og mere aktuelt for ledere de seneste år: Hvordan skaber vi stærke, tillidsfulde bånd og social støtte i de kollegiale fællesskaber, når vi organiserer os på en måde, hvor halvdelen af medarbejderne arbejder hjemmefra flere dage om ugen? For nogle ledere ligger løsningen i at give totale frihedsgrader til medarbejderne, mens andre organisationer er

begyndt at mindske eller fjerne muligheden for hjemmearbejde af frygt for, at det går ud over samarbejdet og præstationerne.

For langt de fleste dækker spørgsmålet dog over et paradoks mellem frihed og fællesskab. Altså et ønske om at ville begge dele på samme tid, hvilket altid vil være forbundet med spændinger. Mange af os sætter nemlig pris på friheden til at arbejde, hvor og hvornår vi vil. Samtidig ønsker de fleste af os også at være del af et stærkt og forpligtende fællesskab på arbejdspladsen.

I dag er virkeligheden for flere og flere kollegiale fællesskaber, at de forsøger at navigere mellem fællesskab og frihed. Det kan ved første øjekast virke som to

svært forenelige poler, men attraktive arbejdspladser tilbyder både individuelt fleksible rammer for arbejdet og social støtte i kollegiale fællesskaber.

Begge dele er vigtige for medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen, men rummer også et indbygget modsætningsforhold. Det er en delikat balancegang, som kalder på løbende refleksion, handling og tilpasning. De centrale spørgsmål at undersøge bliver derfor: Hvordan understøtter du som leder social støtte i kollegiale fællesskaber, når arbejds- og organiseringsformerne bliver mere fleksible? Og hvordan undgår I som arbejdsplads, at de fleksible fællesskaber bliver til flygtige fællesskaber med en lav grad af social støtte og

fælles forpligtelse?

De to spørgsmål forsøger vi at besvare i denne artikel.

Styrk den spontane og uformelle dialog

Det første overordnede tiltag, I kan arbejde med, er at skabe struktur for social støtte. Det er veldokumenteret, at mangel på fysisk nærvær i tid og rum kan reducere de spontane og uformelle samtaler, som foregår ved kaffemaskinen eller over frokosten.

Interaktion, der foregår ansigt-til-ansigt, er vigtig for at opbygge tillid og forståelse mellem kollegaer. Dermed bidrager interaktionen også til at skabe et godt fundament for social støtte i de kollegiale

fællesskaber. For at det kan ske, er der brug for at arbejde bevidst og struktureret med at skabe rum for social støtte og opbygningen af tillidsfulde kollegiale relationer.

Konkret kan det fx ske ved at afsætte tid på møder til spontan og uformel dialog og videndeling. I kan også indlede dagen med en kort digital check-in i teamet, hvor alle er tidslidt nærværende, selvom de geografisk er fraværende fra hinanden. En anden mulighed er at strukturere ugen på en sådan måde, at der bliver skelnet mellem fælles fysiske mødedage og individuelt fleksible dage, hvor medarbejderne selv bestemmer, hvor og hvornår

de arbejder. Dertil kan det være nødvendigt at skele til onboarding-programmer, netværksgrupper eller faglige vidensgrupper, som sikrer, at nye såvel som mere erfarne medarbejdere får faste holdepunkter med andre kollegaer. Endelig kan I strukturere jer til mere nærvær gennem "mentor- eller buddy-ordninger", som kan knytte tætte sociale bånd mellem ansatte.

Det andet overordnede tiltag består af, at I kan drøfte balancen mellem individuelle og kollektive behov. Mere fleksible arbejdsformer kan reducere den sociale støtte og omsorg, som nogle medarbejdere har et





særligt stort behov for fra deres kollegaer. I stedet kan arbejdsformerne føre til en følelse af arbejdsmæssig isolation og ensomhed.

Forskning har vist, at isolation kan have en negativ effekt på trivsel og svække medarbejdernes tilknytning til kollegaerne og arbejdspladsen mere generelt. Derfor er det vigtigt at turde tale om, at arbejdsmæssig ensomhed kan være en risiko, når arbejdsfællesskabet bliver mere fragmenteret. Det bliver derfor vigtigt at gøre det til et fælles ansvar og forventning at sikre social støtte, som kan modvirke oplevelsen af arbejdsmæssig isolation og ensomhed.

Forudsætningen for, at det kan ske, er, at der bliver skabt et psykologisk trygt rum for samtaler om individuelle forskelle i præferencer og behov, og dialoger om, hvordan I sammen skaber rummelige, nærværende og inkluderende fællesskaber.

Det skal i lige så høj grad være i orden at sige, man savner fysisk nærvær og uformel sparring fra kollegaerne i hverdagen, som at sige, at man holder af friheden til selv at bestemme, hvordan man bedst tilrettelægger sin arbejdsdag – også selvom forkærligheden for fuld frihed er udtalt i mange nye organiseringsformer.

Centralt står behovet for at etablere et rum for den gode



samtale om, hvordan I bedst sikrer rammerne for det gode kollegiale fællesskab i et mere fleksibelt og frit arbejdsliv. Der er ikke én rigtig måde at gøre det på. Det vil afhænge af individuelle, kulturelle og kontekstuelle faktorer.

Mindre hierarki og mere fællesskab

I de sidste årtier har der været et stigende opgør med traditionelle organiseringsformer. De baserer sig på en overvejende mekanisk, funktionalistisk og hierarkisk forståelse, hvor kontrol, styring, funktionelle siloer, top-down-beslutninger, individuel performancefokus og ulige magtforhold mellem ledere og medarbejdere er et grundvilkår.

Fælles for de nye organiseringsformer, der vinder frem og udfordrer de traditionelle, er, at de stræber efter fladere hierarkier samt en højere grad af selvledelse og selvorganisering. Det sker ved at fremme et fokus på øget kollegial støtte, forbundethed og samarbejde i teams samt mere distribueret ansvar i arbejdet.

Studier viser, at man kan opnå højere grader af medarbejdertilfredshed, engagement og trivsel, hvis man lader sig inspirere af disse måder at organisere sig på. Det selvorganiserende, tætforbundne og stabile team er centralt i nye

organiseringsformer. Forpligtende kollegiale arbejdsfællesskaber er således et bærende element i disse organiseringsformer, mens individuel præstation, formel ledelse og organisatoriske grænser tones ned.

Organiseringsformerne fokuserer især på at understøtte og udnytte potentialerne i de kollegiale fællesskaber. Denne fælles forpligtelse overfor hinanden kan potentielt styrke samarbejdet om den fælles opgaveløsning. Tilgangen forhøjer derfor ofte oplevelsen af hjælp, støtte og kollegialt nærvær, da teamet i højere grad løser opgaverne sammen som et arbejdende kollegialt fællesskab – også selvom de har større frihedsgrader til at tilrettelægge deres arbejde. Det er således også en mulighed at organisere sig til større forbundethed og samarbejde, hvilket kan være til gavn for både fællesskabet og den enkeltes frihed og fleksibilitet.

Den gode løsning på balancen mellem frihed og fællesskab bør derfor ikke anskues som et enten-eller-dilemma, men som et paradoks, hvor spændingerne kan navigeres gennem et reflekteret og kontekstbestemt både-og.

Den attraktive arbejdsplads

Bliv en del af LEADs netværk for den attraktive arbejdsplads

Der er mange myter og halve sandheder om, hvilke tiltag der betyder noget, når organisationer ønsker at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Faktum er, at fremskrivninger viser, at der i 2030 kommer til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked. Det er et problem, der rammer både den offentlige såvel som den private sektor.

Løsningen på problemet kræver nye perspektiver og nye handlinger. Ellers vil der om få år være så massive udfordringer med arbejdskraft, at det offentlige ikke længere kan levere på helt basale velfærdsområder inden for sundhed, skole, dagtilbud og ældrepleje. Og det private går glip af vigtig omsætning – allerede i år overstiger den manglende omsætning et trecifret milliardbeløb.

Netværkets fokusområder

I dette netværk arbejder vi både med de nyeste erfaringer fra praksis og den bedste viden fra forskning.

Tiltrækning og tilknytning:

Lær, hvordan du skaber en kultur der tiltrækker de rette medarbejdere.

Engagement og feedback:

Få indsigt i, hvordan feedback og læring fremmer medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

Fleksibilitet og inklusion:

Hvordan kan fleksible arbejdsformer og diversitet bidrage til en robust arbejdsplads?

Målgruppe

Dette netværk er designet til ledere, HR-professionelle og konsulenter, som ønsker at arbejde dybtgående med ledelse i en tid, hvor arbejdskraftudfordringen kræver nye løsninger på tværs af sektorer.

Udbytte

Som deltager får du adgang til et fagligt fællesskab, hvor du inspireres og får konkrete redskaber, der kan omsættes til handling. Sammen udvikler vi en bæredygtig arbejdspladskultur, der imødekommer medarbejdernes behov, styrker deres kompetencer og understøtter trivsel og resultater.



Netværksdirektør

Netværket for den attraktive arbejdsplads har en gennemgående netværksdirektør som er Kim Martin Nielsen, partner i LEAD.

Kim har 22 års erfaring som coach, konsulent og underviser inden for en række områder – med ledelse og professionelle samtaler som omdrejningspunkt.

Kims spidskompetence er ledelsesudvikling. Det sker ofte med afsæt i Leadership Pipeline-teorien, hvor Kim arbejder med afklaring af ledelsesprofiler, transitioner ind i nye lederroller og udvikling af lederes samspil på tværs og i ledelseskæden.

Vil du vide mere om Kim, så klik [her](#).



Vil du vide mere?

*Klik og få tilsendt
uddybende materiale
om netværket*





Potentialer og faldgruber ved nye organiseringsformer

Når hierarkiet flades ud, kan det fremme trivsel og være med til at forme attraktive arbejdspladser, som dygtige medarbejdere søger hen imod. Men det kan også skabe usikkerhed om, hvor magten egentlig ligger, og hvem der bestemmer hvad. I denne artikel gennemgår vi potentialer og faldgruber ved nye organiseringsformer.

AF
LAUST SØNDERTOFT
CHEFKONSULENT I LEAD &
PH.D.-STIPENDIAT

CLAUS ELMHOLDT
FAGLIG DIREKTØR I LEAD



Der er af gode grunde et voksende fokus på nye organiseringsformer i disse år. Potentialerne ved flade og selvledende organiseringsformer er nemlig store, både når det gælder trivsel, bæredygtigt arbejdsliv og at forme attraktive arbejdspladser, der formår at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Men midt i begejstringen er det nødvendigt med lidt ædruelighed. Ingen organiseringsform er nemlig perfekt. Der er både potentialer og faldgruber, og det er vigtigt, du kender til dem, så du ikke risikerer at lade dig rive med af *hype*n. I stedet skal du vide, hvad du skal være opmærksom på, hvis du ønsker at flade hierarkiet ud i din organisation.

Det hjælper vi dig med i denne artikel.

Fællesnævnerne for de nye organiseringsformer er i meget grove træk et større fokus på fladere hierarkier, selvorganiserede teams samt selvledelse og distribueret ansvar. Flere af disse fællestræk flugter fint med vigtige faktorer for at højne trivsel og skabe bedre præstationer i arbejdet. Lad os se på, hvilke potentialer som ligger indlejret i de nye organiseringsformer:

1. Indflydelse og selvbestemmelse

På tværs af de nye organiseringsformer er et vigtigt udgangspunkt at skabe en høj grad af indflydelse bredt i organisationen. Det handler dels om at være involveret i centrale beslutningsprocesser, dels om at medarbejdere har større indflydelse på at udføre og tilrettelægge arbejdet. Indflydelse fremmes gennem fokus på selvorganiserede teams, der i fællesskab prioriterer de opgaver, som de vurderer, er vigtigst i forhold til at skabe værdi for kunden eller borgeren. Herefter er det op til det selvorganiserede team at finde ud af, hvem der løser hvad, og hvordan arbejdsprocessen bedst tilrettelægges.

2. Social støtte og fællesansvar

I de nye organiseringsformer er teams ofte det centrale og bærende element, mens afdelinger, formel ledelse og organisatoriske grænser nedtones. Ansvar bliver placeret i teamet, der i fællesskab skal leve op til dette ansvar. Det vil sige, at fordeling og løsningen af opgaver ikke dikteres af ledere eller top-performere. I stedet har teammedlemmerne medbestemmelse og et fælles ansvar for, hvem der løser hvilke opgaver og hvordan. Det kan forøge oplevelsen af social støtte og forbundethed.

3. Mening og tydeligt formål

I mange nye organiseringsformer er formålet det tydeligste pejlemærke. I praksis betyder det, at de ansatte har stor indflydelse på at definere, hvordan de mest meningsfuldt arbejder med organisationens formål. Medarbejderne genforhandler løbende mål og formål, så de kan se sig selv i dem. Og på den måde have en naturlig motivation i deres bestræbelser på at opnå formålet og efterleve værdierne. Det kan potentielt gavne medarbejdernes trivsel, men også organisationen, der kontinuerligt tilpasses arbejdet.

4. Læring og udvikling

I mange af de nye organiseringsformer er læring, udvikling og faglig sparring indlejret i den organisatoriske rytme. Fx indgår der ofte en lang række lærings- og refleksionsseancer, som har til formål at forbedre både produktet og samarbejdet. Det skaber plads og rammer til feedback og læring i det daglige, hvilket kan imødekomme behovet for at blive anerkendt, men også for at føle sig kompetent og udvikle sig. Det kan potentielt gavne medarbejdernes udvikling og trivsel, men også organisationen, der kontinuerligt tilpasses arbejdet.



Alt i alt har de nye organiseringsformer potentialet til at fremme trivsel og forebygge mistrivsel og stress i danske organisationer og dermed skabe mere attraktive arbejdspladser. Fælles for organiseringsformerne er nemlig, at de baserer sig på tillid til menneskelige kompetencer og beslutninger og vægter interaktion, læring og samspil højere end kontrol, styring og autoritet. Det kan være med til at fremme et fokus på bl.a. indflydelse, social støtte, større forudsigelighed og balancerede krav i arbejdslivet, der alle bidrager til trivslen og præstationen på arbejdet.

Faldgruber ved organiseringsformerne

Det er dog vigtigt at være bevidst om, at det potentiale for trivsel, som de nye organisationsformer rummer, ikke betyder, at vi her har at gøre med perfekte organisationer. Der er masser af interne problematikker, potentielle konflikter, dilemmaer, faldgruber og indlejrede udfordringer forbundet med de nye organisationsformer. Vi fremhæver her nogle af de vigtigste:



a. Ledelsesmagten kan blive utydelig

I de nye organiseringsformer flades hierarkierne ud, og ledelse forstås i højere grad som en proces og et delt ansvar i et kollektiv af individer, der i fællesskab skal sikre fælles retning, koordinere og skabe commitment. Det handler altså mindre om, hvem der bedriver ledelse, og mere om, hvordan ledelse produceres i fællesskab. Det indbefatter måske eller måske ikke formelle ledere. En af fordelene ved hierarkiet er, at den strukturelle magt – forstået som magt gennem position, beføjelser og mandat over andre – er tydeligt fordelt. Magten knytter sig til en række formelle positioner i organisationen, som er forbundet med ret og pligt til at bestemme over andre, hvilket potentielt kan medføre organisatorisk transparens og tydelighed. I de nye organiseringsformer bliver den strukturelle magt udvasket, da de formelle lederroller enten fjernes eller distribueres til uformelle ledere, coaches, facilitatorer eller kollektivet.

Uanset om vi vil det eller ej, vil der altid være magt i organisationer, men de fladere hierarkier og tendenserne til distribueret ledelse kan betyde, at den strukturelle magt bliver mere utydelig. Og flere vil givetvis stille sig selv spørgsmålet: "Hvem bestemmer egentligt her?"

b. Ansvar kan blive grænseløst

Det frisættende potentiale i de nye organiseringsformer kan have den skyggeside, at (for) meget ansvar overlades til individet eller teamet. Det kaldes sommetider frihedens paradoks: Med større frihed følger også et større ansvar. Denne frisættelse kan potentielt accelerere et grænseløst arbejde, hvor man aldrig ved, hvornår man er lykkedes, fordi en udefrakommende og formel ledelsesmæssig vurdering kan mangle. Hvis man ikke selv eller i samarbejdet med kollegaerne er i stand til at fastlægge en god balance, kan et selvdefineret og dermed potentielt grænseløst arbejde være lige så skadeligt som at have snævre rammer og minimal medindflydelse på arbejdet.

Det er således vigtigt at være opmærksom på, hvornår et større ansvar bliver "*for meget af det gode*". Hvis mulighederne med ansvar og autonomi ikke forvaltes ordentligt, kan de kamme over og i stedet blive til risikofaktorer, fordi de påfører for meget arbejde eller ansvar til den enkelte eller teamet – og i stedet lede til mistrivsel. Dertil er det vigtigt at fremhæve, at der er store individuelle forskelle i, at ville påtage sig ansvar og stå på mål for egne beslutninger. Nogle trives med en høj grad af ansvar, mens andre har det bedst med, at ansvaret ligger et andet sted end hos dem selv.

c. Kultur og struktur kan frastøde hinanden

De nye organiseringsformer bygger på organiserings- og ledelseslogikker, som ofte er væsensforskellige fra de traditionelle organiseringsformer. I gennem arbejde og uddannelse er vi alle opdraget ind i en hierarkisk verden, som præger vores måde at tænke og handle på. Det ligger på rygraden hos de fleste af os – og er en automatreaktion, som vi sjældent tænker over.

Kulturen kan hæmme eller fremme

Hvis man vil lykkes med de nye organiseringsformer eller afarter af dem, så kræver det et skarpt blik på den eksisterende organisationskultur – og hvordan den kan både hæmme og fremme de nye potentialer og ambitioner, som man gerne vil opnå. Dertil kræver det, at man er bevidst om, hvilken kultur man gerne vil skabe, og hvordan man kommer derhen på en god måde.

Ofte ses det, at nye og traditionelle organiseringsformer eksisterer på samme tid, hvilket kan føre til et væld af spændinger og udfordringer. Det kan fx være spændinger imellem central eller decentral beslutningstagen. I hierarkiske organisationer er beslutningsmandatet centraliseret omkring ledere, mens det i nye organiseringsformer i højere grad distribueres til det selvorganiserende team. Det kan også være balancen mellem stor autonomi samtidig med at have en fælles retning, som kan knage, hvis man ikke er opmærksom.

I tillæg til at være bevidst om kulturen så bliver det også vigtigt at være opmærksom på strukturen,

når man flader hierarkiet ud. Det er ofte overset, at nye organiseringsformer hviler på et stærkt fundament af struktur og tydelige samarbejdsprocesser. Struktur former kultur, så det kan være et fint sted at starte, at man får tegnet strukturerne til den nye organisation, samarbejdsformerne og arbejdsgangene tydeligt op.

Herefter er det nødvendigt at kigge på, hvilken ny adfærd der skal være med til at fylde strukturen ud for dermed at forme og præge kulturen. Og det er et løbende lærings- og tilretningsarbejde. Det sidste er vigtigt for, at det faktisk bliver muligt at flade hierarkiet ud, dele ledelse mere ud og involvere flere.

De nye organiseringsformer har altså de faldgruber, at ledelsesmagten kan blive mere subtil og vanskelig at placere entydigt. Det er ikke i sig selv dårligt, men det kræver et skarpt blik på, hvornår magt er konstruktiv og destruktiv. Ansvar kan ligeledes blive grænseløst, hvis det ikke støttes af struktur, roller og tydelige processer for prioritering og beslutningstagen.

Dertil kræver nye organiseringsformer et udpræget fokus på samspillet

mellem struktur og kultur, så der ikke opstår spændinger, demotivation og utydelighed.





Sammen løfter vi mennesker og organisationer til næste niveau, så de kan gøre en forskel for andre og samfundet.

Kontakt os

Telefonnummer: +45 5337 6000
Mail: kontakt@lead.eu

Besøg os

LEAD - Enter next level
Vestergade 43
8000 Aarhus C

Overgaden Oven Vandet 10, 2. & 3. sal
1415 København K

LEAD+