Kan flade organisationer skabe højere resultater?

Kan en **meget** hierarkisk organisation, hvor beslutninger for ofte tages centralt af få personer og ofte ”højt oppe”, transformeres til en ”flad organisation”, hvor beslutningerne tages af dem, som fagligt arbejder med opgaverne? – Hvorfor skulle man overhovedet få den tanke? – kan det overhovedet fungere? – hvad så med lederne? – og kan medarbejderne overhovedet klare dette?

Det korte svar er: JA - Den ”flade organisation” kan levere resultater der er mindst lige så gode ”og lige så høje”, er mere værdiskabende og som samtidig skaber bedre trivsel, så ”JA” – det er en god idé!

Den hierarkiske ”høje” organisation ”maser” ofte organisationen ”flad” hvor centrale beslutninger opleves som bureaukratiske og med langsommelige beslutningsveje. Der er ofte mange processer og kontrolmekanismer, som er baseret på kontrol af og mistillid til medarbejdere. Der afholdes mange ineffektive møder, læring forankres eller anvendes ikke, medarbejdernes erfaringer og ekspertise inddrages ikke. Der annonceres strategier og værdier, som ikke har konkret mening i hverdagen.

Kort sagt: Mange initiativer og meget energi, potentiale og gode ideer ”mases flade”, hvilket giver frustration, fjerner engagementet og fremmer ligegyldigheden, samt opfattelsen: Dem og os.

Hvorfor er det vigtigt?

Tal fra Gallup undersøgelse i 2013 viser, at kun 13% af medarbejderne er engagerede og mere end 25% er aktivt uengagerede og påvirker organisationen negativt! I Danmark er årligt ca. 35.000 medarbejdere sygemeldt pga. stress eller stress relateret fravær og ca. 1.400 dør årligt af stress eller stress relaterede sygdomme (Ref.: Livsfarlig Ledelse og Stressforeningen).

Her ”mases” uacceptabelt meget og nogle gange med anvendelse af den formelle magt og kontrol, som den hierarkiske organisation netop er bygget til (command - control). Dette misbruges desværre med egocentreret fokus for egen vinding - følg med i dagspressen.

Er din organisation hierarkisk og bureaukratisk? Det kan du afprøve med en BMI-test (Bureaucracy Mass Index) som er udviklet af bl.a. G. Hammel.

Den ”flade” organisation leverer ud over ”høje resultater” meget andet og endnu vigtigere. Den fokuserer især på at udnytte det store potentiale, som tilsammen findes hos medarbejderne og det fulde potentiale hos den enkelte (medarbejdere – ikke modarbejdere).

Her skabes engagement, arbejdsglæde og mening at have et job – en mening og en kontekst, hvor de enkelte føler sig hjemme. Det er den indre motivation som fremmes, frem for eksterne motivations faktorer, som f.eks. penge, med kortvarig virkning.

Der er stadig brug for ledelse og ledelseskompetencer, de leveres nu af medarbejderne, som arbejder sammen i teams, hvor teamet typisk fokuserer på en bestemt værdiskabelse. Mange teams kan arbejde sammen og selv koordinere opgaverne imellem sig. Der vil stadig være en topledelse af en eller få personer f.eks. en CEO eller direktør. Deres opgaver er derimod ikke centralt at træffe alle beslutninger og beslutte strategier. Deres opgave er at flytte beslutnings- og ledelseskompetencen så langt ud (fladt), hvor der er nogen, der er i stand til at bære dem.

Kan det virkelig lade sig gøre? JA, der er allerede virksomheder som arbejder og eksperimenterer mod ”flade” organisationer især hvor omverdenen ændrer sig hurtigere og hurtigere (VUCA world). Dette er yderligere forstærket af hele den agile trend, som netop er baseret på selvledende teams.

En konkret egen oplevelse fra det tidligere Nokia som gik den ”modsatte vej”.
Her oplevede medarbejderne i mange år en engagerende og flad organisation, hvor en stor del af beslutningskompetencen var forankret lokalt i de enkelte lande hvor - stort set alt - ansvar for udviklingen af bestemte produkter lå. Udviklingen kunne gå hurtigt, medarbejderne var involveret fra den spæde start og mange af de innovative ideer blev hurtigt omsat til realitet.

Succesen tog fart og man fik hurtigt brug for mere udviklingskapacitet end de enkelte lande kunne mønstre. Der blev opbygget globale R&D organisationer, udviklingsaktiviteter blev opdelt og fordelt globalt.

På baggrund af den øgede organisatoriske og produktmæssige kompleksitet, opstod der behov for øget styring og kontrol. Flere ledelseslag og flere topstyrede beslutninger. Hen over tid blev ledere og medarbejdere gradvist koblet af, beslutninger tog lang tid, de innovative ideer forblev i præsentationsmateriale og skuffer, hvilket resulterede i mange demotiverede medarbejdere.

Slutningen kender alle vist.

W. Edwards Deming er citeret for: “You don’t have to change – survival is optional”

Hvorfor gør vi så ikke noget?

Vi vil påstå, at den viden som skal til, for at gennemføre en ændring af organisationerne, generelt set, allerede eksisterer i mange virksomheder: ”Vi ved det godt – vi gør det bare ikke”.

Vi må som ledere OG medarbejdere først forstå årsagerne til at vi ikke agerer effektivt på ønsket om at skabe en organisationsform, hvor vi som mennesker fungerer bedre og som skaber bedre resultater. En af årsagerne, vi som konsulenter oplever er, at vi er vokset op med hierarkier, som udbredt organisationsform. Lige fra skoler, fritidsorganisationer, foreninger og virksomheder. Det gør at der er lagret meget inerti i organisationerne, i form af kultur, vaner, processer og i skrevne og uskrevne regler.

Bestyrelser og topledelser skal være modige nok til at starte og aktivt drive den nødvendige kulturændring, men bremses bl.a. af ”Vi har jo lovet aktionærer et godt afkast” inden for de eksisterende rammer. Vi tænker stadig meget i ego- og KPI drevne organisationer (**K**un **P**enge **I**nteresserer eller **K**un **P**ersonlige **I**nteresser).

Lederne er usikre på deres egen fremtid i en ny organisationsform og det er svært at deltage aktivt i at afvikle eller radikalt at ændre egne jobs. Derudover kommer det generelle mantra, at der ikke er tid til at skabe forandringer! Det kræver jo mange årsværk at implementere en stor forandring – tid der trækkes ud af ”den daglige produktion”.

Hvordan kommer vi i gang med den ”flade” organisation

Der findes ikke en god fremgangsmåde som virker for alle organisationer! Det gør der ikke, fordi det altid skal tilpasses den aktuelle kontekst og mennesker (it’s all about people). Det er lettest at bygge en ny organisation, og sværest at ændre en eksisterende organisation med mangeårige traditioner, vaner, processer og regler. Det er svært at ændre en eksisterende kultur (vanens magt)!

Organisationer er komplekse størrelser, der minder mere om en ”tallerken spaghetti”. Her er ikke en lineær sammenhæng mellem årsag og virkning (træk i én spaghetti og du ved ikke hvor meget og /eller hvad der flytter sig).

Det stiller krav til en mere eksperimenterende fremgangsmåde, hvor vi afprøver, lærer og justerer på vores vej hen imod målet og hvor der er plads til fejltagelser (og det vil ske!). Det er vigtigt at planlægge med små ændringer. At planlægge med noget som vi kan overskue og lykkes med! Det giver mod på mere!

S5
Små
Sikre
Synlige
Successer
Snart

Grundlæggende forudsætninger

For at skabe det bedst mulige fundament for at starte forandringen hen imod den ”flade” organisation, er det vigtigt at CEO’en eller direktøren skaber de grundlæggende rammer. Herunder at beskrive den værdi som virksomheden ønsker at skabe – en værdi som er baseret på kunder og ikke mindst engagerede medarbejdere.

Ledelsen skal, sammen med medarbejderne, kunne beskrive konkrete resultater- og adfærdsmæssige ændringer. De skal sammen undersøge hvad man kan vinde ved at ændre og ikke mindst forstå hvad man kan miste **ved ikke** at ændre noget.

Alle skal kunne finde meningen og hvorfor ændringen er værd at engagere sig i. Det stiller krav til organisationens ledelse om at invitere medarbejdere og interessenter ind til at fordybe sig i mulige konkrete løsninger og hvor man sammen finder viljen til at gennemføre og "trykke maks. igennem" på forandringen, samtidig med at man er tålmodig med ændringer af kultur og vaner.

Hvad er det så den "flade" organisation kan?

Der eksisterer rigtig god litteratur omkring "flade" og selvledende organisationer, med flere konkrete eksempler på at den "flade" organisation fungerer og hvor medarbejderne bliver inddraget hurtigere og tættere i beslutningsprocesserne omkring eget arbejde.

Organisationen bliver mere øko-drevet (bæredygtig med fokus på værdiskabelse, mennesker og trivsel). Når det bliver tydeligt at alle er involveret i at skabe egne og organisationens resultater, får man en oplevelse af øget indflydelse, tryghed, trivsel og engagement. Man kan endda få fornemmelsen af at være del af en mindre og dynamisk virksomhed (Small Company Approach), selv om man arbejder i en større koncern med mange ansatte.

Hvad med lederne?

I en fladere og selvstyrende organisation er der ikke behov for så mange ledere – måske endda kun én, nemlig ejeren, CEO'en eller direktøren! Hvad kan så være ledernes nye opgaver i organisationen?

Toplederen skal i større grad sikre involvering og høring af alle i organisationen, når der skal skabes nye rammer for arbejdet. Der vil også stadig, og i måske større grad, være behov for at sikre en god dialog med de eksterne interessenter, for at sikre deres involvering og engagement.

Lederne vil kunne dække behovet for mere team og individuel coaching, sparring og rådgivning, hvor de kan anvende alle deres kompetencer og erfaringer i form af "Servant Leadership". De vil kunne anvende deres ledelses- og faglige kompetencer, erfaringer og færdigheder til at fjerne konflikter og barrierer for teamet og til at assistere teamet til at finde innovative løsninger på komplekse problemstillinger.

Ofte vil der også være behov for en "gatekeeper" funktion, som fokuserer på at organisationen ikke falder tilbage til gamle vaner og styringsmekanismer. F.eks. når man oplever at beslutninger er truffet uden at involvere hovedinteressenter, så kan det være fristende at genindføre mere topstyrede beslutninger.

Der bliver måske også mere kapacitet til at starte og gennemføre nogle af de forbedringsprojekter, som man tidligere ikke havde overskud til. Det er derfor oplagt, at de tidligere ledere kan være projektledere på disse aktiviteter.

Hvilke kompetencer skal teams have?

Der vil være øget behov for at deltagerne i teams indgår i et tværgående samarbejde, for at løse teamets opgaver. Der skal typisk også opbygges bredere kompetencer og forståelse for alle funktioner i organisationen. F.eks. hvis man som specialist skal kunne træffe en beslutning, inden for eget område, så skal man også kende og forstå andre dele af organisationen og ikke mindst også forretningsmæssige aspekter i arbejdet. Man skal

derfor også have fokus på at opbygge og vedligeholde gode relationer på tværs af organisationen.

Hvor starter vi?

Ofte starter vi en forandring med en lineær analyse, for at forstå den nuværende organisation og for at formulere krav til den ændrede organisation. Det tager tid og kan lede til handlingslammelse. Vi må forstå, at organisationer er komplekse størrelser, hvor der også foregår mange aktiviteter imellem de formelle relationer på organisationskortet.

Den bedste tilgang til at starte organisationsændringen kan derfor være ”trial and error”. Der skal være plads til at lære og eksperimentere undervejs. Vigtigst af alt er, at man starter i det små – ”hvad er den mindst mulige ændring?” – ”den næste lille udvikling” mod det mål vi tilsammen har sat?

Beskrives ganske godt med følgede:

> *”Reflect. Adjust. Learn. Celebrate. Repeat.”*
> (Citat: Erik Korsvik Østergaard, Teal dots in an orange World, 2020)

Hvad kan de første konkrete tiltag være?

- Ledelsen kan starte med at afskaffe nogle af de bureaukratiske regler, for at vise viljen til en vigtig forandring. F.eks. regler for bookning, flextid, aflåste lagre og erstatte dem med selvreguleringsmekanismer som involverer medarbejderne.
- Inviter medarbejderne til dialog om ændret måde at samarbejde på og sammen finde et fælles mål
- Nye mødeformer, hvor medarbejderne selv er med til at afholde og styre møderne f.eks.: Hvad er de vigtigste emner vi skal tale om? Hvordan styrer vi bedst mødet? Hvordan sikrer vi alles engagement? Hvilke barrierer skal fjernes?
- Afvikle de klassiske mødestrukturer og erstat dem med f.eks. involverende ”Open Space” møder med en engageret deltagelse, hvor vigtige og relevante emner drøftes
- Øve sig i at give og modtage feedback på tværs af organisationen, for løbende at kunne justere.

Målet må være, at vi sammen skaber organisationer med samme manøvredygtighed som billedet i starten af artiklen illustrerer. Spørgsmålet til dig er: **Hvad venter du på?**

Om forfatterne:

René Jon Figgé

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator
hos Visuel Projektledelse og associeret
partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse
og medlem af redaktionen for medlemsbladet.
Certified Scrum Master PSM II, Product Owner
og IPMA B certified Senior Project Leader.

Mail: rfi@visuelprojektledelse.dk
Home: www.visuelprojektledelse.dk
Linkedin: www.linkedin.com/in/renefigge/
Facebook: www.facebook.com/visuelprojektledelse

Gert Møker

Gert Møker er selvstændig ledelses- og organisations-
udviklingskonsulent i virksomheden HumanEngagement,
Gert har mange års praktisk erfaring indenfor ledelse,
projektledelse, HR og kvalitetsstyring.
Han hjælper bl.a. virksomheder med udvikling af ledere,
lederteams, projektteam performance og outplacement.

Mail: gert@humanengagement.dk
Home: www.humanengagement.dk
Linkedin: www.linkedin.com/in/gertmoeker/