

"Mellemledere skaber ingen værdi. Det er management by pis og papir"

Sidder her og drikker min morgenkaffe og bliver helt opløftet. I Børsen læser jeg en artikel om virksomheden Biir, hvor topchefen Jonas Bojer Christensen udtaler sig om ledelse. Han har i ni år drevet og vækstet virksomheden Biir uden mellemledere og hierarki.

I den rådgivende ingeniørvirksomhed Biir er der ingen mellemledere.

Ingen kontrollerer, hvornår medarbejderne møder.

De planlægger selv deres ferier, udfylder selv deres lønsedler, finder og indstiller selv de medarbejdere, de har brug for i deres team, og sammensætter selv deres team alt efter hvilken opgave, kunden skal have løst.

Kilde: Børsen, 17. november 2017

Jeg er så enig. Alt for mange mellemledere skaber ikke værdi. Mange medarbejdere bruger masser af energi på at forholde sig til en leder eller chef, der ikke udvikler forretningen eller medarbejderne. Mange stabsfunktioner sender masser af "pis og papir" i retning af mellemlederne, som ikke skaber værdi – og som mellemlederne ikke tør sig "stop" eller "nej" til. Det kræver mod at være mellemleder. Mellemlederen skal være super dygtig til mennesker.

Det starter ofte fra toppen. En CEO eller direktør, der ikke har tillid til mennesker. Eller en masse gamle processer og regler, som ingen husker at udfordre. Store internationale organisationer, hvor der presses koncepter ud i de nationale selskaber. Koncepter, der ofte ikke passer til de lokale behov.

I masser af år har vi vidst at mennesker demotiveres af topstyring. Mennesker vokser af, at få ansvar, udfordringer og støtte. Empowerment blev af professor Rosabeth Moss Kanter promoveret allerede tilbage i 80'erne. Hun viste med forsøg og undersøgelser, at kvaliteten, effektiviteten og motivationen steg, når man decentraliserede beslutninger.

Vi ved fra forskning i motivationspsykologi, at selvbestemmelse er centralt for at øge motivationen.

I mange år har vi kendt til selvledelse, autonome grupper og empowerment.



Fra ledelse til selvledelse

Virksomheden Buurtzorg i Holland er på otte år vokset fra 80 til 9.000 medarbejdere, og er i dag markedsførende inden for privat sygepleje – målt i markedsandele. Virksomheden har en ejer, men ingen ledere, og ingen "hierarki" og den formår at frisætte energi og potentiale i hidtil uset grad.

De mennesker, der har med den daglige produktion, opgaveløsning og problemer at gøre, er dem, der er klogest til at styre og gøre det rigtige. Den evne har ingen – selv nok så kompetent – leder i dagens komplekse virkelighed. Medarbejderne organiseres derfor i team, som står for alle teamets opgaver og processer.

Alle beslutninger bliver truffet i teamet af medarbejderne, herunder også beslutninger om løn, roller, udvikling, salg, investeringer etc. Organisationerne er baseret på en helt fundamental tillid til, at medarbejdere både kan og vil tage ansvar for både sig selv og hinanden. Vi taler om tillidsbaseret ledelse i sin ultimative variant.

Som en konsekvens af at snart sagt alle beslutninger træffes af medarbejderne på teamniveau, har Buurtzorg stort set ingen stabe (de har 30 personer ansat centralt). Der er hverken behov for selvstændige økonomiafdelinger, HR-funktioner eller udviklingsafdelinger, og de opgaver, disse funktioner traditionelt varetager, varetages decentralt. Det er medarbejderne, der har overblik over økonomien, planlægger efteruddannelse og forestår den løbende udvikling af ydelser og produkter evt. organiseret i midlertidige projektgrupper, de frivilligt melder sig til.

Når der ikke er nogen formel ledelse, kan den stærkeste person risikere, at tage magten – og det er næppe klogt. Derfor er fremtidens organisation – der har kloge beslutninger som dydsmærke – aftaler om f.eks. beslutningsprocesser. Her er grundprincippet, at enhver medarbejder kan træffe en beslutning, men først efter at have konsulteret eller ladet sig rådgive af mindst to medarbejdere, som har indsigt i og vil blive berørt af en given beslutning.

På samme måde er der en række områder af livet i virksomheden, som reguleres gennem fælles aftaler om, hvad man gør, når det opstår f.eks. konflikter, eller der skal fastsættes lønninger. Men det vigtige er, at det er medarbejderne, der gør det. De har både friheden og ansvaret. I netop denne forstand rummer fremtidens organisation masser af ledelse – blot uden ledere.

Frederic Laloux, har i bogen *'Fremtidens organisation'* skrevet om Buurtzorg og andre lignende offentlige og private virksomheder.



Du må gerne gå forbi din leder – hos Tesla

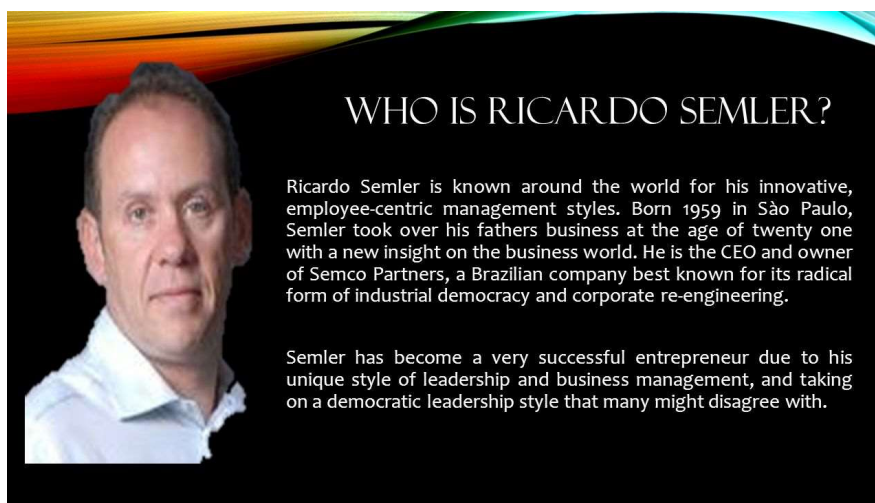
Elon Musk er også fortaler for empowerment og i en mail til alle sine medarbejdere, beder han dem om, at gå forbi deres egen leder.

"Instead of a problem getting solved quickly, where a person in one dept talks to a person in another dept and makes the right thing happen, people are forced to talk to their manager who talks to their manager who talks to the manager in the other dept who talks to someone on his team. Then the info has to flow back the other way again. This is incredibly dumb. Any manager who allows this to happen, let alone encourages it, will soon find themselves working at another company. No kidding."

A better way, Musk wrote, is to speak to whomever you need, whenever you need, however it best serves the company.

Elev styret undervisning

Måske det skulle starte allerede i skolen, som Ricardo Semler har gjort. Ricardo Semler har bygget en massiv virksomheds succes; Semco ved at frisætte medarbejderne og bygge skoler, der understøtter elevstyring og motivation. Det har været en lang proces. Semco har ikke en mission, regler, politikker. De har ikke noget organisationsdiagram. Medarbejdere vælger selv, hvilken leder de vil arbejde hos. Al information er offentlig.



Peter Hutton en modig skoleleder i Australien, der har frisat eleverne. Eleverne vælger selv, hvad de vil arbejde med. Fagligheden og motivationen er usædvanlig høj.



Atlassian – design party

Måske er det et stort skridt, at fjerne mellemledere og stabsfunktioner i din organisation. Men et mindre skridt kan også være muligt. Gør som Atlassian – skab en ramme på 24 timer, hvor alle må arbejde frit. Alle må arbejde med hvem og med hvad. Det de har skabt præsenteres for alle, efter de 24 timer.



Den gode mellemleder - 2018

Måske skal den gode mellemleder være ansvarlig for, at skabe den kultur i teamet, der gør det muligt for den enkelte medarbejder, at bidrage optimalt. Den psykologiske tryghed, der sikrer, at man må være kreativ, fejle og fejre succes'er. Lederen, der involverer og faciliterer spændende diskussioner i teamet.

Måske skal den gode mellemleder, være den støttende vejleder. Lederen der coacher og sikrer læring. Lederen, der sikrer, at alle trives. Lederen der målrettet arbejder med tillid i teamet. Lederen, der straks hjælper i konflikter.

Fjern det, der står i vejen for trivsel og resultater – også dig selv, som leder

Hvis du vil vide mere:

Læs hele historien på borsen.dk:

<http://borsen.dk/nyheder/executive/artikel/11/184608/artikel.html#ixzz4yrTBp2lt>

"Mellemledere skaber ingen værdi. Det er management by pis og papir"

Se denne ted talk med Ricardo Semler, Semco

How to run a company with almost no rules Ricardo Semler TED Talk

<https://www.youtube.com/watch?v=5xJo3zD9efQ>

Læs om Semco her:

<http://mallenbaker.net/article/inspiring-people/ricardo-semco-the-radical-boss-who-proved-that-workplace-democracy-works>

Se denne video om elev styret undervisning.

What if students controlled their own learning? | Peter Hutton | TEDxMelbourne

<https://www.youtube.com/watch?v=nMxqEkg3wQ0&feature=share>

Læs om Elon Musk

In internal Tesla memo, Elon Musk says the way most companies communicate is 'incredibly dumb'

<http://nordic.businessinsider.com/tesla-elon-musk-how-to-communicate-2017-8?r=US&IR=T>

Læs om The middle manager as innovator

<https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-as-innovator>

Se videoen om motivation – Hvor Atlassian nævnes

DRIVE by Daniel Pink | Animated Core Message

https://www.youtube.com/watch?v=_BmHdTC36N4&t=331s

Læs bogen Fremtidens organisation af Frederic Laloux og artikel samlingen – Om selvledelse, HBR.

Harvard
Business
Review

Med bidrag af
Charles G. O'Connell
Frederick Herzberg
John P. Kotter

Om selvledelse

De ti vigtigste Harvard Business Review-artikler