

Befriende Organisationer



Sæt organisationerne fri

På sporet af friheden

I løbet af de seneste måneder har jeg og en række kollegaer arbejdet på at indsamle bevismateriale i sagen om frihed i organisationer. Vi har efterforsket, talt med eksperter og interviewet mere end 50 øjenvidner med kendskab til arbejdsformer i mange forskellige organisationer. Vi kastede os ud i projektet ud fra en fornemmelse af, at der var tale om en henlagt sag; sagen om frihed ligger på reolen, men der er tilsyneladende ingen, der aktivt arbejder med den.

Nu er vi færdige med vores efterforskning og er nået frem til nogle konklusioner, modeller og hypoteser. Det hele er samlet og dokumenteret i en bog, der hedder *Befriende Organisationer*. Men inden vi udgiver den, vil vi gerne offentliggøre sagens slutargument.

Undervejs har vi afdækket mange sandsynlige årsag-virkningssammenhænge og har samtidig opdaget eller genopdaget en række generelle mønstre og strukturer. Det hele er resulteret i et omfattende idekatalog til, hvilke hjælpemidler man har, når man begiver sig ud på den lidt trafikerede vej mod frihed i organisationen; derudover har vi også fundet et betydeligt antal anti-mønstre, dvs. rutiner, man skal holde sig fra. Mange organisationer opfatter imidlertid sig selv som så unikke, at de umuligt kan anvende generelle mønstre og principper, men hvis man sætter sig for altid selv at opfinde den dybe tallerken, kan det blive en temmelig dyr affære. Her bygger vi på W. Edwards Deming:

En almindelig sygdom, der ofte angriber erhvervsledere og offentlig administration overalt i verden, er følelsen af, at "vores problemer er af en helt anden art." Ja, de er naturligvis forskellige fra andres, men de principper, der er med til at løfte kvaliteten såvel i produktion som i service, er universelle.

W. Edwards Deming: Out of the Crisis, 1982

Så kære læsere – kære nævninge i denne efterforskning af en ellers henlagt sag – nu vil vi gerne opridse sagen og fremlægge vores slutargument.

Vi har kaldt det den "*henlagte sag om frihed*" - alle taler om den og ønsker den opklaret, men der er ikke mange, der faktisk undersøger, hvad der skal til for at skabe et frit miljø, hvor mennesker kan engagere sig og blomstre, og hvor de kan skabe værdi.

Når vi taler om frihed, så er det ikke kun frihed fra snærende bånd eller undertrykkelse, men også frihed til at vælge, bidrage og vokse maksimalt.

Hvordan står det til med ledelse og samarbejde?

Vi har gennemført en lang række interviews med vidner for at få mange forskellige perspektiver på, hvordan det står til med ledelse og samarbejde i organisationerne. Dertil kommer de observationer, vi selv har gjort, når vi har bevidnet situationen i adskillige organisationer i årenes løb.

De forhold, der blev beskrevet, var meget forskellige – lige fra meget positive erfaringer med mennesker, der tog friheden på sig, viste initiativ og tog ansvar, over diverse udfordringer til decideret fortvivlelse over et uforståeligt bureaukrati. Tendensen er, at de mest positive holdninger kommer fra den øverste ledelse, hvorefter det bliver mindre positivt, jo længere ned man kommer ad hierarkiets trappetrin. Det er også tydeligt, at de positive vurderinger kommer fra mindre organisationer, og de negative fra større organisationer.

Et gennemgående træk i vidneforklaringerne, især fra Skandinavien, er, at den øverste ledelse taler rigtig meget om empowerment, empati og work-life balance, hvorimod hverdagens generelle praksis og arbejdsgange fortæller en helt anden historie. Faktisk er der mange, der har sagt, at der for tiden er en bevægelse hen imod mere centralisering og kontrol, og ikke mod frihed for den enkelte. Den undertrykkelse sker primært ved bureaukratisk eller ekspertmæssig kontrol og ikke så meget ved gammeldags macho-agtig, hårdhændet kommanderen rundt. Afstanden mellem det, der bliver kommunikeret, og hvad der faktisk foregår, bliver tilsyneladende større og større, hvilket medfører, at de ansatte stoler mindre og mindre på ledelsens udmeldinger. Vi har hørt mange udsagn om, hvordan topledelsen og mellemlederne prøver at give folk ansvar og indflydelse, men

forbeholder sig retten til at skyde enhver beslutning ned. De er bange for at miste kontrollen, selv om de reelt kun har en illusion om kontrol.

Over hele linjen bliver der kæmpet for at udvikle en fælles forståelse af, hvordan løsninger og arbejde hænger sammen. Folk, der er placeret højt oppe i organisationen (især i store organisationer), opfatter verden som forholdsvis velordnet, så ting kan planlægges og måles med enkle nøgletal. Eller det er i hvert fald det, som deres underordnede indrapporterer. De, der er længere nede i systemet, forstår derimod, at verden bliver mere og mere kompleks, at alt er usikkert, og at vi er nødt til hurtigt at kunne tilpasse os.

Der er også noget, der tyder på, at der er et spændingsforhold mellem nutidens tendens til altid at fokusere på ens egen identitet, på at realisere sig selv og sætte sig selv i scene og så på faktisk at få nogle ting fra hånden i en organisation. Især den øverste ledelse oplever, at det er vanskeligt at skabe et miljø, hvor også den yngre generation kan blive motiveret til at engagere sig og bidrage. I dag oplever vi en udfordring, ikke mindst i Vesteuropa, med, at folk tjekker mentalt ud, et fænomen, der kaldes "*quiet quitting*", og som også er dokumenteret af Gallup.

Vi er alle skabninger, der er afhængige af håb, uden det sygner vi hen. Det er vores faste overbevisning, at bevismaterialet peger på, at vi alle har brug for frihed til at handle som selvstændige aktører, at kunne vælge at engagere os, tage ansvar – også for andre – og blomstre, vokse og skabe værdi. Alle har brug for den frihed for at kunne deltage i at opbygge de positive organisationer og institutioner, der bærer samfundet. Det giver håb om en bedre fremtid.

Den primære skyldige

I bestræbelserne på at forstå, hvordan vi er endt, hvor vi er, har vi fulgt flere forskellige spor og stillet mange spørgsmål, men til syvende og sidst er vi konstant endt med de samme to grundlæggende problemer:

- Brug af magt til at kontrollere andre. Det kan også give sig udtryk i et bureaukratisk system med en forholdsvis usynlig kontrol.
- Manglende troværdighed i forhold til at overholde løfter og aftaler. Det kan også give sig udtryk i, at man helt undgår konkrete løfter og aftaler, hvilket hænger nøje sammen med et manglende engagement.

Det er i virkeligheden det, alle retninger inden for selvledelse og selvstyring siger: *Lad være med at bruge magt over for andre, og stå ved dine løfter og aftaler.*

Vi mener, at problemet kan koges yderligere ned og henføres til en af menneskets skyggesider, hvor magtbegærligheden stikker sit grimme fjæs frem, hvis ikke man

holder den i skak med fordeling og indhegning af magten. Når magten og kampen om den bliver det vigtigste, betyder det mindre, om man generelt står ved sine løfter og sine aftaler med andre, og sandheden er ikke andet end, hvad man kan få sine disciple til at tro.

Alt det kommer tydeligst til udtryk i det klassiske, magtbaserede hierarki, som traditionelt har været rygraden i al ledelse, og som vi her vil pege på som den primære skyldige i denne efterforskning. Formålet med hierarkiet er og har altid været at sikre, at folk parerer ordre, og tingene er forudsigelige. På hvert eneste trin af hierarkiet er der en leder, der planlægger, uddelegerer, overvåger og kontrollerer for at holde styr på sine underordnede. Som i så mange andre aspekter af livet gælder det gamle ord "*Pas på, hvad du ønsker dig, for du risikerer at få det*" også her i hierarkierne: Man fremelsker lydighed og forudsigelighed, og medarbejderne tager (forståeligt nok) færre selvstændige initiativer, hvilket står i diametral modsætning til forandring og fornyelse. En udtalt hierarkisk organisation medfører mange forskellige konsekvenser, men her vil vi blot fremhæve nogle stykker:

- Folk fokuserer uundgåeligt på magtspillet. Hvis man kan bevæge sig op ad hierakiets trappetrin, får man frihed, status og visse privilegier – så det går man typisk efter.
- Der hvor magten styrer, er der frygt. Og som W. Edwards Deming siger: "*Når der er frygt i en organisation, bliver der fiflet med tallene!*" Folk skal nok få tallene til at vise det ønskede resultat, og de pleaser opad for at beskytte sig selv.
- Det går ud over gennemsigtigheden og sandheden, når folk forskønner den information, de giver videre op i systemet. I et udbygget hierarki sidder topledelsen ofte tilbage med meget forvanskede informationer, som de skal træffe deres beslutninger ud fra, og det er en af grundene til, at de ofte træffer dårlige beslutninger.
- Midten af hierarkiet forvandler sig ofte til et bureaukrati, der hverken er tæt på markedet, på dem, der leverer produkter og serviceydelser eller på ejerne. Et bureaukrati har magt til at sige nej til alt – og ja til stort set ingenting. Det nemmeste er altid at sørge for, at der ikke sker noget. Hos en af vores store kunder omtalte man uden at rødme de fire midterste lag i en organisation på syv lag som "*permafrosten*".
- Russel Ackoff taler om, at "*handlingssynder*" er synlige, hvorimod "*udeladelsessynder*" som regel ikke er det, og derfor kan man blive straffet for de førstnævnte, men ikke for de sidstnævnte. I et hierarki er det derfor det sikreste at gøre så lidt som muligt og bare sørge for, at man ikke kan få skylden for noget som helst.

- I et hierarki er det chefen, der er kunden, altså den man servicerer. Men hvem tager sig så af den egentlige kunde? Dybt hierarkiske organisationer koncentrerer sig om organisationens indre linjer og er typisk dårlige til at yde god service til deres kunder.
- I et udtalt hierarki skal man have tilladelse til alt, og derfor reagerer organisationen meget langsomt på alt, hvad der er ud over det sædvanlige og ikke falder ind under standardprocedurerne.

Disse eksempler må være tilstrækkelige som baggrund for det afgørende argument. Hierarkiet hænger i vore dage sammen med et bureaukrati, der står for at sikre efterlevelse af alle regler og retningslinjer, hvilket vi har dokumenteret har sine udfordringer.

Vi har forsøgt at spore nutidens ledelsesstil helt tilbage til middelalderens feudale, aristokratiske system, over den militære opbygning af hære, f.eks. i Prøjsen, og frem til teorierne fra Max Weber, Henry Fayol, F. Winslow Taylor, Henry Ford, Alfred Sloan og den temmelig obskure Robert Michels.

Af dem blev F. Winslow Taylor den mest indflydelsesrige og mest kendte, primært fordi business-skoler tog hans teorier til sig (eller rettere de fortolkninger, som hans disciple frembragte, for selv skrev han ikke ret meget). Særligt efter Anden Verdenskrig producerede business-skolerne en sand syndflod af MBA'er og andre rendyrkede ledere, der ikke havde nogen egentlig faglig viden, men bare vidste, hvordan man skulle "*lede*". Denne eksplosive udvikling af ledelse som en selvstændig disciplin er muligvis det mest skadelige element i det bevismateriale, vi har fundet. Fænomenet kaldes undertiden for Neo-Taylorisme efter ophavsmanden F. Winslow Taylor. Ofte bygger det på stærkt forenkede teorier, undersøgelser, mål og nøgletal, og mange af de underliggende økonomiske teorier og ledelsesteorier er blevet tilbagevist som humbug af f.eks. nobelpristageren Daniel Kahneman og W. Edwards Deming, men det er stort set blevet ignoreret.

Vi påstår ikke, at vi skal kaste al autoritet ud til fordel for en romantisk ide om at udviske alle grænser for adfærd, hvorefter alting bliver godt. Der er nødt til at være såvel struktur som fordeling og indhegning af magten for at forhindre, at man ender i enten oligarki eller anarki.

Vi har også skelnet mellem på den ene side mindre organisationer (med traditionelt to til tre lag) og på den anden side store organisationer med dybt hierarkiske strukturer. Argumentationen ovenfor retter sig især mod de sidstnævnte, de store organisationer. I mindre organisationer er ejeren meget synlig og er normalt fysisk til stede; hvor høj en grad af frihed der er i disse tilfælde afhænger meget af, hvordan ejeren (eller direktøren, indsat som ejerens forvalter) agerer. Som person

kan han/hun sætte mennesker fri og afstå fra at tale ned til folk og at spille magtspillet i alle normale situationer.

Derudover er der imidlertid en modsatrettet tendens hos mange mennesker, der arbejder i organisationer. Den handler om en udpræget individualisme, der konstant søger at bekræfte den enkeltes identitet og i enhver situation ser på sine egne behov. Det står ofte i vejen for samarbejde, engagement og ønsket om at hjælpe andre. Det har vi i vores interviews ofte mødt en bekymring over. Mange ledere kæmper for at finde en balance, især i forhold til de yngre generationer. Vi mener, at begge dele – både magtspillet i de klassiske hierarkier og kravet om, at man altid først skal have noget ud af det selv – kan spores tilbage til, at man sætter sig selv over alt andet og ikke afbalancerer sine egne behov med andres. Det er et reelt problem.

Sidst, men ikke mindst, hævder vi, at der er situationer, hvor der er behov for klassisk styring og kontrol. Hvis man oplever, at alting pludselig er kaos, er det dem med de bedste intuitive kompetencer, der kan træffe hurtige beslutninger, og de må så få autoritet til at sige til alle os andre, hvad der skal gøres for at stabilisere situationen. Men så snart der er kommet ro på, er det vigtigt at opløse denne midlertidige magtstruktur, for ellers bliver den cementeret og en skjult fremtidig magtfaktor, og det går ud over friheden. Der kan også være behov for styring og kontrol, hvis folk ikke er i stand til at handle selvstændigt, fordi de ikke har kompetencerne, ikke har klarhed angående den rette vej eller karakter til at træffe gode beslutninger.

Skyldsspørgsmålet afgøres

Vi foreslår altså at kende det traditionelle magtbaserede hierarki skyldig i at holde organisationerne indespærret i en evig jagt på magt og position. Det fører til, at folk yder mindre, og at de er ufrie i deres arbejde, så de ikke kan engagere sig, ikke kan blomstre og ikke skabe optimal værdi.

Men hierarkiet sidder ikke alene på anklagebænken, der er flere implicerede og medskyldige:

- Følgesvenden, bureaukratiet breder sig som invasivt ukrudt, der konstant suger flere og flere ressourcer til sig og oven i købet gør folk fjendtligt indstillede.
- Det underliggende tankegods i Neo-Taylorismen er medvirkende til tingenes tilstand med den overdrevne fokus på ekspertens rolle.
- Når ledelsesklassen bliver isoleret til en afdeling på øverste etage, afsondret og på distance af det egentlige arbejde og de egentlige kunder, så bliver

alting mindre gennemskueligt, og der opstår ekkokamre af ledelsessnak, hvilket før til dårligere beslutninger, der bliver taget på for tyndt et grundlag.

- Når tænkning og handling bliver adskilt, som de gør, når der bliver skabt sådan en klasse af rene ledere, så falder kvaliteten af beslutninger, og folk bliver fremmedgjorte og uengagerede.
- Denne afstand resulterer i, at ledere, der er meget langt væk fra de daglige opgaver, betragter dem som enkle og indlysende og dermed håndterlige og kontrollerbare. De, der derimod er involveret i opgaverne, ved, at mange af dem er komplekse og usikre, og at der derfor er brug for at opbygge ny viden og gennemføre eksperimenter.

Alle disse faktorer – plus en bunke mindre – interagerer dynamisk med hinanden og kan ikke løses hver for sig. Men vi vil stadig hævde, at det traditionelle magtbaserede hierarki er den primære skyldige og derfor skal fjernes fra ligningen. Først derefter kan man tage hånd om de andre faktorer.

Udmåling af straffen

Hvilke konsekvenser skal man drage, hvis bevismaterialet holder vand så langt?

Hvad skal vi stille op med hierarkiet og med dets tro følgesvend bureaukratiet med de mange ubrugelige arbejdsgange?

Vi opfordrer til, at man dømmet det traditionelle hierarki til anholdelse og landsforvisning til en fjern ø; Sankt Helena har vist sig nyttig i lignende situationer tidligere. Vi taler selvfølgelig her om hierarkiet som institution, ikke nødvendigvis de mennesker, der er i det.

I de sagsakter, vi har lagt frem, dokumenterer vi, hvordan en konstitutionel, forfatningsbaseret organisation, der hviler på gensidige aftaler og forpligtelser, kan opbygges. Det er ikke den eneste vej frem, men det er et rationelt, enkelt og godt sted at begynde. En sådan organisation består primært af:

- Et klart Manifest, der beskriver organisationens mål og værdier.
- En Værdistrøm bestående af selvstyrende organisatoriske enheder, som vi kalder Primære Cirkler. Det begynder med kunderne og arbejder sig derfra baglæns i organisationen, eventuelt også inklusiv strategiske leverandører.
- Cirkler, der bygger på små selvstyrende teams, der har de nødvendige kompetencer og udfylder veldefinerede roller med ansvar for strategiske prioriteringer og det egentlige arbejde.

- Samarbejde mellem Cirklerne baseret på gensidige aftaler, der kaldes Manifeste. Leverancer kan delegeres fra én Cirkel til en anden, som i en ordreproces.
- Et sæt af Beslutningscirkler tager sig af beslutninger på tværs af Cirkler, d.v.s. de opererer med repræsentativ beslutningstagning med deltagelse af personer fra alle relevante Cirkler.
- Et sæt af Sekundære Cirkler, der indholder folk fra flere Primære Cirkler, og tager sig af ting, der går på tværs af Værdistrømmen, hvilket typisk handler om specifikke kompetencer såsom kvalitetssikring eller design.
- Et princip for hvad man gør, når det uventede indimellem rammer med en vis styrke, da kan Midlertidige Cirkler f.eks. bemyndiges til at stabilisere situationen.
- En fastlagt rytme for feedback, evaluering og efterkritik, der sikrer en stadig dynamisk udvikling af organisationen, produkterne og arbejdsgangene.

Hvis organisationen har et fuldvoksnet bureaukrati, er det ikke nok at deportere hierarkiet. Det magttomrum, der opstår, vil højst sandsynlig blive fyldt af bureaukratiet, der dermed udvider sine kontrolmekanismer yderligere. Derfor er der behov for at beskære eller luge ud i de undertrykkende processer, hvilket man kan gøre på følgende måde:

- Begynd med tydeligt at definere de enkelte Cirklers mandat og ansvar. Derefter bør man gennemgå hele systemet af regler og kontrolmekanismer og beskære dem, der nu ikke længere er brug for – eller erstatte dem med enklere regler.
- Skær ned i den centrale administrative planlægning, der typisk tager udgangspunkt i budget og budgetopfølgninger. Erstat det detaljerede årlige budget med mere overordnede prognoser og målsætninger, som jævnligt kan revideres. Lad Beslutningscirklerne tage sig af ressourcefordelingen løbende i stedet for at følge et statisk årligt budget.
- Giv de Primære Cirkler et entydigt mandat til ansættelser, afskedigelse, løn og andre forhold
- Spørg folk, der er ansat i administrative stillinger, om de hellere vil yde deres bidrag i en cirkel i Værdistrømmen.
- Bed de resterende administrative medarbejdere om at danne en eller flere Service-Cirkler, der går de andre Cirkler til hånd, når der er brug for det. Det kan f.eks. dreje sig om økonomi, juridisk assistance, HR og forskellige andre serviceydelser.

Det kan lyde traumatisk for folk i bureaukratiet, og en del vil uden tvivl forlade skuden undervejs i processen. Det er vigtigt at vise alle, at den service, som de administrative medarbejdere yder, er værdifuld. Brug gulerod, ikke pisk. Men det skal stå lysende klart for alle, at over-administration er et spild, der skal tages hånd om.

Når alt dette er gjort, vil de resterende dele af de ubrugelige strukturer – de ovenfor nævnte medskyldige – begynde at visne væk. Undertiden vil det dog stadig være nødvendigt at luge lidt, alt efter hvordan tingene udvikler sig.

Parat til en konstitutionel organisation?

I manges ører lyder det risikabelt at forsøge at give folk mere indflydelse og lade dem styre flere ting selv. Hvor tit har vi ikke hørt kommentarer som: *"Man aner jo ikke, hvad folk kan finde på!"* eller *"Så bliver der ikke lavet noget som helst. De smutter alle sammen på stranden!"* Folk, der i dag sidder i lederstillinger, er bange for at miste kontrol, selv om de i virkeligheden kun har en illusion om kontrol. Det kræver, at man ændrer holdning og styrer mod mere tillid og væk fra kontrol. Til syvende og sidst er der kun de to muligheder, når man har med mennesker at gøre: Enten stoler man på dem, eller også kontrollerer man dem.

Den tilgang, vi her anbefaler, bygger på følgende citat:

Skub autoriteten så langt ud, som du kan finde nogen, der kan bære den.

– General Stanley McChrystal¹

Ved en senere lejlighed sagde general Stanley McChrystal, at man skulle tildele folk autoritet og mandat helt ud til kanten af sin komfortzone – og så ét skridt længere,

Men man skal alligevel altid vurdere, om organisationen er parat til den form for frihed.

Forudsætningerne for at være leder

Folk, der tager eller får tildelt ledelsesansvar, bør score højt på følgende parametre:

- **Kompetence** – ingen har lyst til, at der går inkompetente personer rundt og trykker på knapperne. Der er ikke noget, der kan erstatte gedigen dygtighed.
- **Klarhed** – en tilbundsående forståelse af målene og den retning, organisationen bør bevæge sig i. Ingen kan beslutte noget som helst, hvis de ikke ved, hvor de er på vej hen.
- **Karakter** – man skal både kunne og ville træffe beslutninger til det fælles bedste. Der skal være tillid til, at enhver, der træffer beslutninger, der påvirker andre, er i stand til at se ud over sig selv.

Hvis man bedømmer folks evner på disse tre områder på en skala fra 0 til 100 % og derefter ganger de tre tal sammen, så har man et nogenlunde godt mål for, hvor stor sandsynligheden er for, at det lykkes. Uanset hvor intelligent eller visionær en person er, så hjælper det ikke noget, hvis vedkommende ikke har karakter. Så er det bare en endnu farligere person.

Er folk parate til at være med?

I vores interviews med øjenvidner har vi ofte hørt, at man synes, det er svært at få folk til aktivt at tage friheden og det medfølgende ansvar på sig. Det er, som om folk hellere ville blive i deres komfortzone og bare have at vide, hvad de skal gøre, uden at bekymre sig om resultatet i sidste ende.

Der blev især peget på muligheden for at arbejde hjemmefra kontra fysisk sammen med andre. Efter corona-tiden har der bredt sig en opfattelse af, at det er bedre og mere effektivt at arbejde hjemmefra, og temmelig mange har tilsyneladende fået den opfattelse, at det er noget, de selv kan bestemme. Den holdning viser en vis mangel på respekt for, at der er brug for at være fysisk sammen for at finde brugbare løsninger på komplekse udfordringer. Af og til er det særlig tydeligt i indstillingen hos den såkaldte generation Z, der er udpræget individualistisk på bekostning af alle former for fællesaktiviteter.

Sagen er, at hvis ikke et betydeligt flertal af personer i en organisation abonnerer på tanken om friheden, så kommer det ikke til at fungere.

Er der eksterne hindringer?

Hvis man har planer om at begynde rejsen mod frihed, gør man klogt i at overveje, hvem der er eksterne interessenter for netop denne organisation – især hvis der er nogle af dem, der kan tænkes at føre rejseselskabet på vildspor eller blokere vejen til frihed.

Er der højtstående autoriteter i en større organisation – direktører eller andre – der forbeholder sig ret til at gribe ind når som helst? Forbeholder de sig ret til at indføre mere håndfaste kontrolmetoder i en krisesituation? Hvis sandsynligheden for det er høj, skal man nok slet ikke begynde på rejsen.

Der opstår en særlig situation, hvis ejerne pludselig kræver drastiske foranstaltninger, herunder firing af direktionen. Pas især på med private kapitalfonde. For det første har de fleste af dem udelukkende fokus på økonomi og jura og er derfor gennemsyret af Neo-Taylorisme. For det andet kan de ud af det blå videresælge virksomheden, så organisationen pludselig er i hænderne på en helt ny forsamling af jakkesæt.

I visse tilfælde er de ydre restriktioner så rigide, f.eks. i form af statslige eller EU regler, at det virker som en tabersag overhovedet at begynde på at skabe frihed. Den problemstilling har vi mødt mange gange i den offentlige sektor, hvor folk har resigneret og er blevet uengagerede og surmulende. Nogle steder smed det centrale bureaukrati nye, stive regler i hovedet på folk, hvorefter de bedste flyttede – selvfølgelig. Det samme mønster findes også i kommercielle organisationer, hvor vi som oftest har set det i firmaer, der ejes af kapitalfonde.

Er det risikoen værd?

Nogle af vores vidner har helt åbent sagt, at de har besluttet sig for ikke at prøve at gennemføre et større projekt for at opnå mere frihed, eftersom bureaukratiet oven over dem aldrig ville tillade det. Det har de ikke lyst til at udfordre og dermed sætte deres nuværende behagelige livsstil og gode lønseddel på spil. I stedet optimerer de i det små inden for deres begrænsede kontrolsfære, de flyver under radaren og prøver at skabe en lokal oase af frihed for deres medarbejdere.

Nogle få kættere og ensomme ulve elsker en god udfordring og begiver sig ud på den lidet befærdede vej mod frihed uden tilladelse ovenfra. Det er den slags mennesker, der hopper ud fra et fly uden faldskærm, fordi de er sikre på, at de kan låne en på vej nedad. De forventer typisk, at de opnår synlige positive resultater, inden bureaukratiet opdager, hvad der foregår. Derefter udbasunerer de typisk deres succes historier så højlydt, at det er meget svært at standse processen. I nogle situationer har det fungeret, men i andre er det mislykkedes.

Er det tid til “rewilding?”

Der findes mange videoer af dyr, der er opvokset i fangenskab, men som en dag bliver lukket ud i det fri. Det kan give sig enten komiske eller tragiske udslag – det komiske er som regel, når dyret kommer tilbage og hellere vil blive i sit velkendte bur med sin velkendte madskål end leve i den vilde natur.

Sådan er det også med mennesker, der har levet et beskyttet liv i magtfulde hierarkier, hvor de har fået at vide, hvad de skal gøre, og hvor de regelmæssigt er blevet fodret. Inden man begiver sig ud på rejsen, skal man derfor spørge sig selv, om livet i det fri er det hele værd. Den tilfredsstillende, man opnår ved at have et mål, være selvstyrende, have ansvar og skabe stærke fællesskaber, er den alt det arbejde værd, der følger med, når man er fri og handler på egen hånd? Man skal overveje, om folk er parate til at tage de udfordringer op, der kommer, efterhånden som den nye virkelighed udvikler sig. Er de rede til at acceptere et ansvar for deres kolleger og ikke blot fokusere på at udtrykke deres individualitet eller positionere sig selv?

I fortalen til den schweiziske forfatning står der:

I Gud den Almægtiges Navn! Det schweiziske folk og kantonerne

er opmærksomme på deres ansvar over for skaberværket og har besluttet at forny deres alliance for at styrke frihed, demokrati, uafhængighed og fred i en ånd af solidaritet og åbenhed over for verden,

har sat sig for at leve sammen i gensidig hensyntagen og med respekt for deres forskellighed, i bevidsthed om de fælles mål, som de har opnået, og deres ansvar over for de kommende generationer

og erkender, at kun de, der bruger deres frihed, forbliver frie, og at et folks frihed kan måles på dets svageste medlemmers trivsel,

hvorfor vi tilslutter os den følgende forfatning.

Og så også lige et citat af James Madison, en af dem der skrev den amerikanske forfatning og var landets 4. præsident:

Det viser sig, at ligeværdige love, der beskytter ligeværdige rettigheder, sådan som man måtte forvente, er den bedste garanti for loyalitet og fædrelandskærlighed; ligeledes er de også bedst egnede til at værne om den gensidige respekt og velvilje mellem borgere af alle religiøse retninger, hvilket er en forudsætning for et samfund i harmoni, og hvilket bedst fremmer sandhedens sag.

- James Madison, i et brev til Jacob De La Motta, 1820

Opsummering af de centrale punkter

Uanset hvad man vælger at gøre – om man følger vores råd til at skabe en frigørende, konstitutionel organisation, eller man har bedre ideer – så kommer her en alternativ opsummering af de nødvendige detaljer:

- Vær sikker på, at der er en klar målsætning for organisationen – og at folk forstår den. Tag løbende samtaler om målsætning og værdier for at fremme en fælles forståelse. I et komplekst miljø bliver folk knyttet sammen af fælles mål og værdier, ikke regler og detailstyring, der bygger på magt. Sørg for at udvikle et manifest – en forfatning – for organisationen, som alle kender til.
- Accepter den kompleksitet og usikkerhed, der er i arbejdet og generelt i livet. Hvis man skal forstå noget ordentligt, har man brug for flere synsvinkler. Undgå kompetence-siloer og grupper af mennesker, der tænker ens. Undgå centralt udarbejdede detaljerede planer, der rækker langt ud i fremtiden, for de er skrøbelige og går forfærdelig let i stykker. Sørg altid for, at der er feedback-sløjfer, så organisationen lærer af sine fejltrin og succeser. Opbyg selvstyrende teams på tværs af funktioner, og giv dem frihed til selv at

handle. Vær opmærksom på at skabe en god og tryk atmosfære med psykologisk sikkerhed, så folk tør sige noget – brug aldrig frygt til at kontrollere folk.

- Sørg for at undgå det klassiske magtbaserede hierarki, for det forstærker bare magtkampen. Hold det centrale bureaukrati på et absolut minimum. Brug aldrig magt til at tvinge nogen til at gøre noget. Fordel mandat og ansvar på flere roller, der støtter hinanden, men også holder hinanden i skak. Sørg for at have en anden måde at håndtere krise- og kaossituationer – og at vende tilbage til normalen, når tingene har stabiliseret sig.
- Vær opmærksom på at lade repræsentanter fra de enkelte teams træffe beslutninger sammen. Søg at nå frem til enighed, eller giv en troværdig person mandat til at beslutte med ansvar for at tage alle relevante input med.
- Stå ved givne løfter, så tilliden vokser. Samarbejde bør bygge på et manifest, man er nået frem til sammen - på konkrete aftaler for, hvordan samspillet foregår.

Hermed afslutter vi vores procedure i retssagen og overlader det til læserne – vore nævninge – selv at tage affære og begive sig ud på den lidt trafikerede vej mod frihed i organisationer, hvor det er lov og orden, der har det sidste ord at skulle have sagt, og ikke en enevældig leder.

Vi er overbeviste om, at vores organisationer, hvad enten de er kommercielle eller ej, er nogle af samfundets bærende søjler. Hvis vi her opgiver at give folk et sundt og frodigt miljø i deres daglige arbejde, hvor de kan udvikle sig og opleve frihed, så bliver de i et større perspektiv dårligere udrustet til at deltage konstruktivt i det frie, demokratiske samfund.

PS: Læs mere på vores hjemmeside: <https://liberatingorg.com/>