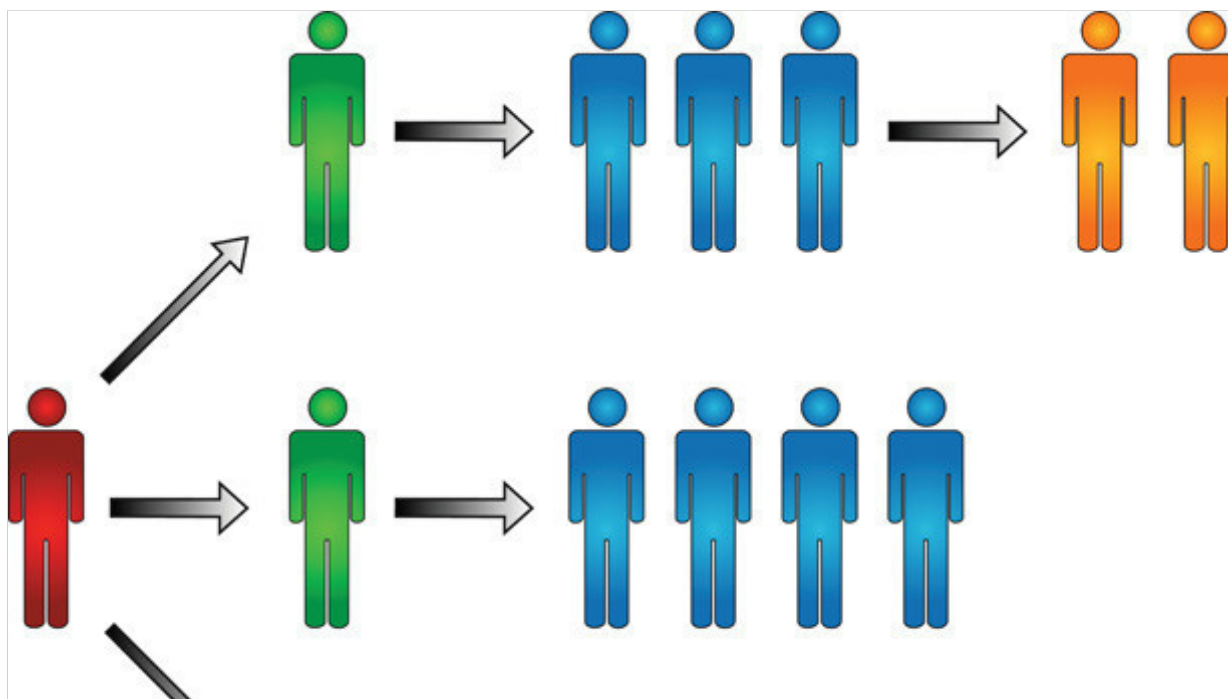


## Er hierarkiet fjenden? Det ledelsesløse tyranni



■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Morten Fogsgaard og Anders Trillingsgaard

26. apr. 2019 Kl. 9:07

*Idéerne om fremtidens lederløse organisationer er inspirerende, men potentielt farlige, hvis vi ikke samtidig har blik for magten. For det er ikke hierarkiet i sig selv, der er problemet, men forvaltningen af magten. Derfor bør ledere – og konsulenter – fokusere meget mere på at skabe "samarbejdende magt", frem for at bilde sig selv og andre ind, at magten med et snuptag kan fjernes.*

Et af tidens store trofæer i jagten på den perfekte organisationsform er "den non-hierarkiske og selvledende organisation". På ledermøderne slynges der om med buzzwords som TEAL, holocracy og agilitet, og på direktiongangene diskuteres livligt, om de revolutionerende løsninger på dagens og morgendagens organisatoriske udfordringer allerede ligger lige for næsen af os og blot venter på at blive samlet op. Hos vores kunder i UKON møder vi jævnligt en nysgerrig interesse for at tænke arbejds gange, organisationsdesign og ledelse på andre måder end i dag. Så lad os kigge nærmere på både de mulige positive og de mulige negative konsekvenser ved det vi, i mangel på en mere præcis definition, kalder "fremtidens organisationer".

En af de mest manifesterede teser i debatten om fremtidens organisationer er, at mistrivsel, bureaukrati, rigiditet, magt og gammeldags hierarkier relativt let kan kureres. Midlet hedder selvledelse, og i de (tænkte) lederløse organisationer smider vi først de uhensigtsmæssige regler og procedurer på møddingen og indfører derpå en non-hierarkisk organiseringsform. Vi vinker farvel til den formelle leder og giver plads til at mødes med en højere grad af tillid og frihed end i dag. Tilliden til medarbejdernes fagprofessionelle viden styrkes, og de får friheden til at gøre det meningsfulde i relation til borgere og kunder. Hele organisationen organiserer sig om tre bærende principper:

1. **Selvledelse:** Vi skaber mere kraftfulde og fleksible systemer ved at uddelegere beslutningsmagten.
2. **Helhed:** Vi frisætter energi, når organisationens medlemmer lader maskerne falde og fuldt ud tør være sig selv.
3. **Evolutionært formål:** Vi tage organisationens mission og vision alvorligt og agerer efter organisationens formål – hele tiden!

### RELATERET INDHOLD



Foto:

### FAKTA

**Morten Fogsgaard**  
 Chefkonsulent og partner  
 UKON

Morten Fogsgaard er cand. psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer.

**Anders Trillingsgaard**  
 Forskningschef, partner og bestyrelsesformand  
 UKON

Anders Trillingsgaard er ledelsesekspert og konsulent for ledergrupper i konsulenthuset UKON. Han har skrevet erhvervs-ph.d. om udviklingsøjeblikke i ledelsesteam og har senest

## Magten er altid på spil

Lad det være sagt med det samme; der er mange tiltalende værdier og visioner knyttet til fremtidens organisationer, som de fremstilles her. En række elementer taler endda direkte ind i hjertet af

Ledelseskommisionens anbefalinger om at "sætte borgeren først" og er i fin samklang med ambitionerne om mere tillid og mindre kontrol; ikke bare i organisationen men også i nationen som helhed. Men lad os ikke lukke øjnene for vanskelighederne ved at definere og håndtere den magt, der naturligvis også er på spil i en organisation, der (tilsyneladende) er befriet for hierarki og magtprivilegier.

redigeret bogen Feedback gentænkt og skrevet  
Ledelsesteamet gentænkt –  
Sådan skaber I kurs,  
koordinering og commitment.

Den organisatoriske magt holder nemlig aldrig fri. Heller ikke selvom den formelle leder formelt er afskaffet. Eller sagt med andre ord; den fremtidige lederløse organisation er for mig at se en flot ambition, men vi skylder fremtidens organisationer at løfte blikket fra drømme og ambitioner og kaste et skarpt blik på menneskelige dynamikker, på menneskelige konflikter og på den magt, som altid er en medspiller her.

Hvis vi vil forstå dynamikker i organisationer – og måske ændre dem – er det helt nødvendigt at tale om både hierarkier og magt. Gør vi ikke det, kan konsekvensen være, at vi bliver blinde for de uretfærdige, uansvarlige, ikke-inkluderende, uigennemsigtig og usunde dynamikker, der altid og uundgåeligt opstår mellem mennesker.

## Det strukturløse tyranni

Den amerikanske feminist, politolog og advokat Jo Freeman navngav dette smukt i sit essay "The Tyranny of Structurelessness" \*; hvor hun hævder, at de uformelle hierarkier i en "strukturløs" gruppe altid vil være mindre ansvarlige og retfærdig end i en mere formel organisation. Freeman bruger ordet strukturløs; som er specifikt for en del af konteksten i hendes feminisme. I dag kan vi bytte strukturløs ud med 'ikke-hierarkiske' og få en meget præcis diagnose af en sygdom, der rammer næsten enhver gruppe, som blankt afviser hierarkiske strukturer. Essayet er værd at læse i sin helhed, men vi trækker her et par afsnit ud:

"I modsætning til hvad vi gerne vil tro, findes der ingen strukturløse grupper. Enhver gruppe af mennesker af enhver slags, der mødes for en hvilken som helst tid, til et hvilket som helst formål, vil uundgåeligt strukturere sig på en eller anden måde. Strukturen vil måske være fleksibel; den kan variere over tid; den kan distribuere opgaver, magt og ressourcer ligeligt eller u-ligeligt til gruppens medlemmer. Men den vil formes uanset de involverede personers evner, personligheder eller intentioner (vores oversættelse)"

"Det betyder, at det at stræbe efter en strukturløs gruppe er lige så nyttigt og vildledende som at sigte efter en "objektiv" nyhedshistorie, "værdiløs" samfundsvidenskab eller en "fri" markedsøkonomi. En "laissez faire"-gruppe er omtrent lige så realistisk som et "laissez faire"- samfund; ideen bliver et dække for at de stærke eller de heldige kan etablere ubestridt hegemoni over andre. Således bliver strukturløshed en måde at dække over magt (...) for det meste med de, som er mest magtfulde, som fortaler herfor (uanset om de er bevidste om deres magt eller ej). Så længe strukturen for gruppen er uformel, er reglerne for, hvordan beslutningerne træffes kun kendt for få, og bevidstheden om magt er begrænset til dem, som kender reglerne. De der ikke kender reglerne, og som ikke bliver udvalgt til indvielse, må forblive i forvirring eller lide af paranoide vrangforestillinger om, at der er sket noget, som de ikke helt er bevidste om (vores oversættelse)."

## Den hårde magtforståelse

Så argumentet her er, at det ikke handler om hierarki, men om magtdynamikker, også i de såkaldt "non-hierarkiske" organisationer. Det egentlige problem er ikke formen, men magten. Eller rettere sagt; fraværet af bevidsthed om, at den findes. Men magten vil altid være til stede. Den kan ikke organiseres eller tales væk. Så lad os i stedet fokusere på det mest nødvendige her, nemlig: Hvordan forvalter vi som ledere vores magt i relation til organisationen?

Den amerikanske socialpsykolog Dacher Keltner udgav i 2016 bogen "The Power Paradox" \*\*. I den peger Keltner på, at vejen til succes som leder er under forandring, og at forandringen tydeligst kan aflæses i et skift i den måde, vi tænker og udøver magt i organisationer på. Fra den klassiske magt mod en bevægelse til mere "empowered leadership". Keltner pointerer, at den klassiske forståelse af magten kan spores direkte tilbage til renæssancens politiske filosof Niccolò Machiavelli og hans måde at forstå magt på, nemlig som en accept af magt som en grundlæggende modsætningsfyldt nulsumskonstruktion og en tvangsmekanisme, hvis formål er at få andre mennesker til at gøre det, du ønsker; selv hvis det går imod deres egne interesser.

Mange organisationer har i årtier været præget af en hård magtforståelse, hvor ledelsen, eller den der har magten, i et "magt over"-perspektiv håndhæver sin autoritet; f.eks. i tv-serierne Game of Thrones og House of Cards, hvor magten udforskes og udfoldes i blodtørstige og intrigante versioner.

## Udøv ikke – men udfold magten

Keltner ønsker at definere magt og magtforståelse på en ny måde, som han ser som en nøgle til ledelsesmæssig succes. I sin bog referer han til antropologiske studier af jæger-samlersamfund, som bekræfter hans tese om, at det slet ikke er den egoistiske Machiavelli-leader, der opnår størst succes, men derimod de individer, der f.eks. deler mad, arbejdskraft, beskyttelse og omsorg med andre. Keltner argumenterer derfor for en magtforståelse, hvor lederen i højere grad agerer som samarbejdspartner, der får andre til at støtte sin sag ved at gøre alle stærkere. Derfor finder man heller ikke en Frank Underwood fra House of Cards eller en Game

of Thrones Cersei Lannister, når man nærstuderer de ledere, der i dag udøver deres magt med succes.

Succesfulde moderne ledere anskuer ikke magt som et nulsumsspil, og magt er derfor i moderne organisationer mere knyttet til "empowerment" end til rå magtudfoldelse. Ved "empowerment" forstås at bemyndiggøre andre og uddelegere sin magt, så magten ses i et "magt til"-perspektiv. Modsat den machiavelliste magtforståelse styrker magt i form af "empowered leadership" de organisatoriske fællesskaber, og bevæger sig fra en nulsumskonstruktion til en plussumskonstruktion, der udvider lederens reelle indflydelsesmuligheder. Eller som Keltner formulerer det i sit "The power principle": "We keep and grow power by giving it away. [...] enduring power is found in giving it away. Your power expands as you empower others."

## Led magten konstruktivt

Ledelse er altid et mellemmenneskeligt forhold mellem leder og medarbejder, men overordnet set er formålet med ledelse i dag at samordne og sammenbinde den enkeltes og kollektivets indsats med organisationens overordnede mål og behov. Den ledelsesopgave foregår bestemt ikke i et magttomt eller modsætningsfrit rum. Her kan være objektive interessemodsætninger mellem ledelse og medarbejdere, politiske magtkampe i og omkring organisationen, og mellem lederne indbyrdes. Her kan være uenigheder om mål og midler, splid om ressourcer og personlige stridigheder. Derfor er det yderst centralt, at lederen er bevidst om de organisatoriske magtdynamikker.

Så hvad betyder dette konkret i dagligdagen?

For det første er det vigtigt, at du som leder er opmærksom, at magt kan forstås og opleves som undertrykkende, også selv om du mener, at din ledelse primært dirigerer og fordeler ressourcer i organisationen. Ledere udøver magt, når de sætter grænser for deres medarbejdere, uanset om grænserne helt relevante for organisationens overordnede målsætninger. Derfor er en redegørelse for de trufne valg helt rimelig.

For det andet skal du som leder være opmærksom på din facon og på dine formidlingsevner. Det vil sige, at du som leder må træne din evne til at "motivere" dine medarbejdere. På den måde udfolder du magt – frem for at udøve magt – i en mere gensidig relation. Når magt udfoldes på denne måde, opstår der konstruktiv dynamik. Og det er her ledelse fungerer bedst; altså i en relation mellem dig og dine medarbejdere, som er ophøjet til et fællesskab, der fremmer det individuelle ansvar.

## Afgiv magt og skab magt

I vores optik som ledelsesforsker og konsulent er ord som "ikke-hierarkisk", "selvstyrende" og "horisontale" blevet vage koder i organisationsdebatten. De peger på intentionen: at skabe sunde magtforhold. Men kommer i forsøget til at tale magten helt ud af organisationen. Det har vi ikke brug for, hvis vi skal udvikle vores organisationer. Tværtimod har vi behov for at tale magten ind. Så vi konstruktivt kan arbejde med den, i en "decentraliseret organisation". Derfor er vores anbefaling, at vi stræber efter disse magtdynamikker:

- Maksimer følelsen af magt, så alle føler sig mere bemyndiget, er trygge ved at tale højt og ved, at deres stemme har betydning. Gode ideer kan komme alle steder fra, hvis mennesker får lov at bruge deres styrker. Kreativitet skal fejres, udvikling tilskyndes. Alle kan lede noget af tiden!
- Gør magten mere transparent, så vi er ærlige og bevidste om, hvem der har indflydelse. Indflydelsesrige roller deles og roteres, og det formelle organisationsdiagram ligger ret tæt på det uformelle indflydelsesnetværk.
- Minimer "magt over", så én person ikke kan tvinge en anden til at gøre noget. Vi er følsomme over for tvang, så eventuelle adfærdsrestriktioner bør udvikles med et kollektivt mandat.

\* Freeman, Jo (1972). "The Tyranny of Structurelessness". *The Second Wave*. 2 (1): 20.

\*\* Keltner, D. (2016). *The Power Paradox. How We Gain and Lose Influence*.