



Formålsdrevne og frisatte organisationer

Keynote 1

24. oktober 2023



Hvem er Andreas?



DEN
VIDENPRODUCERENDE
SKOLE
Gentænkning af viden, fag
& organisation

Andreas Granhof Juhl
Søren Willert
Katrine Copmann Abildgaard
Tobias Berggren Jensen



FREDERIC LALOUX

FREMTIDENS ORGANISATION

Fra ledelse til selvledelse - fra organisation til organisme



I AM

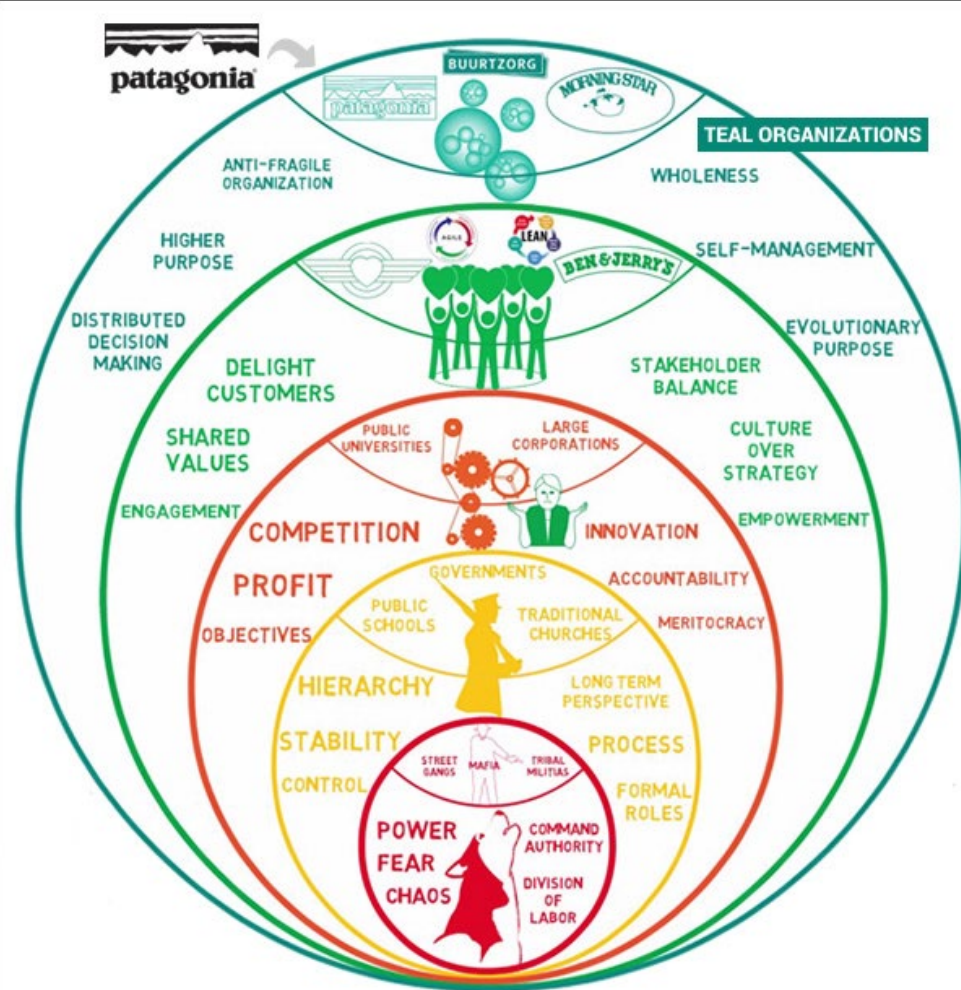
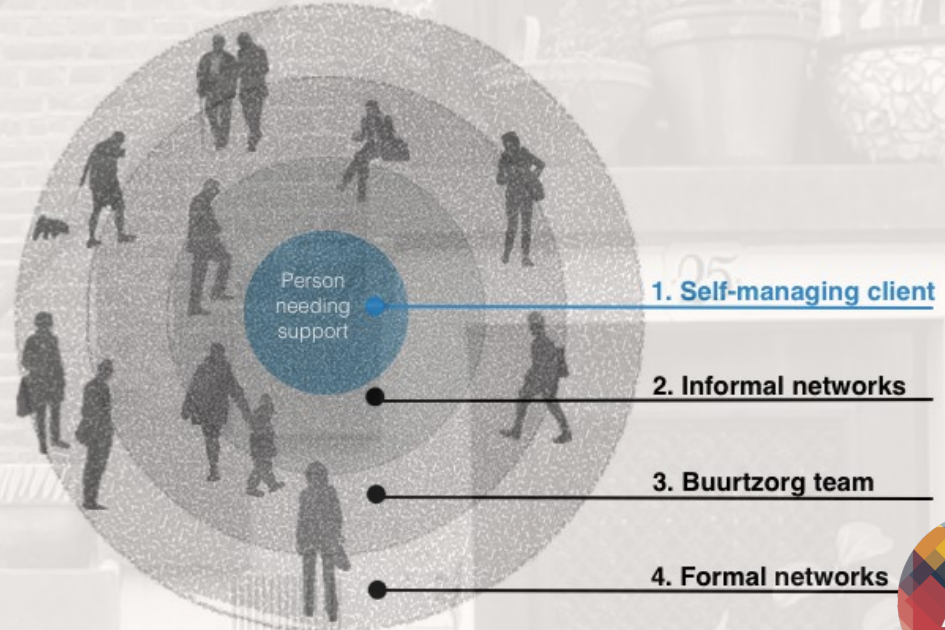


Image source (unmodified): *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, by Frederic Laloux. TEAL ORGANIZATIONS label added by Jack Martin Leith, www.jackmartinleith.com



Buurtzorg's model of care

The Buurtzorg onion model starts from the client perspective and works outwards to assemble solutions that bring independence and improved quality of life.



Forskningsspørgsmål # 1:

- Hvordan kommer organisationerne til at fungere anderledes?
- Hvordan kommer menneskene (både ledere og medarbejdere) til at fungere anderledes?



Forskningsspørgsmål # 2:
Hvad er vejen derhen?

Fem greb



DELTAGERE I ORGANISATIONER GENTÆNKT 1-4



Børnecentret



JOBCENTER
BORGERSERVIC

FAXE KOMMUNE

CENTER FOR FAMILIE SOCIAL &
BESKÆFTIGELSE
BANEØYERNE



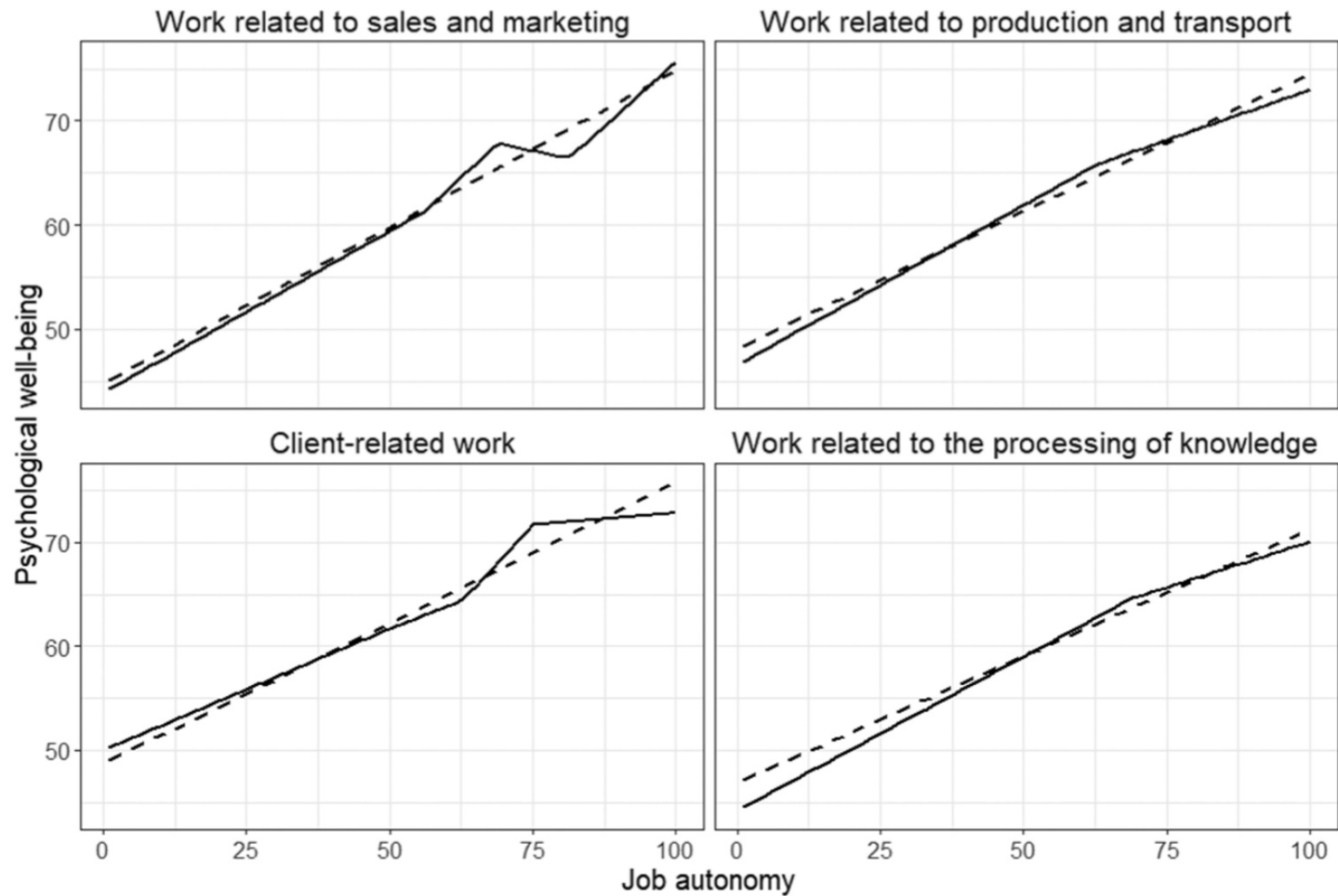
Går det alltid godt?



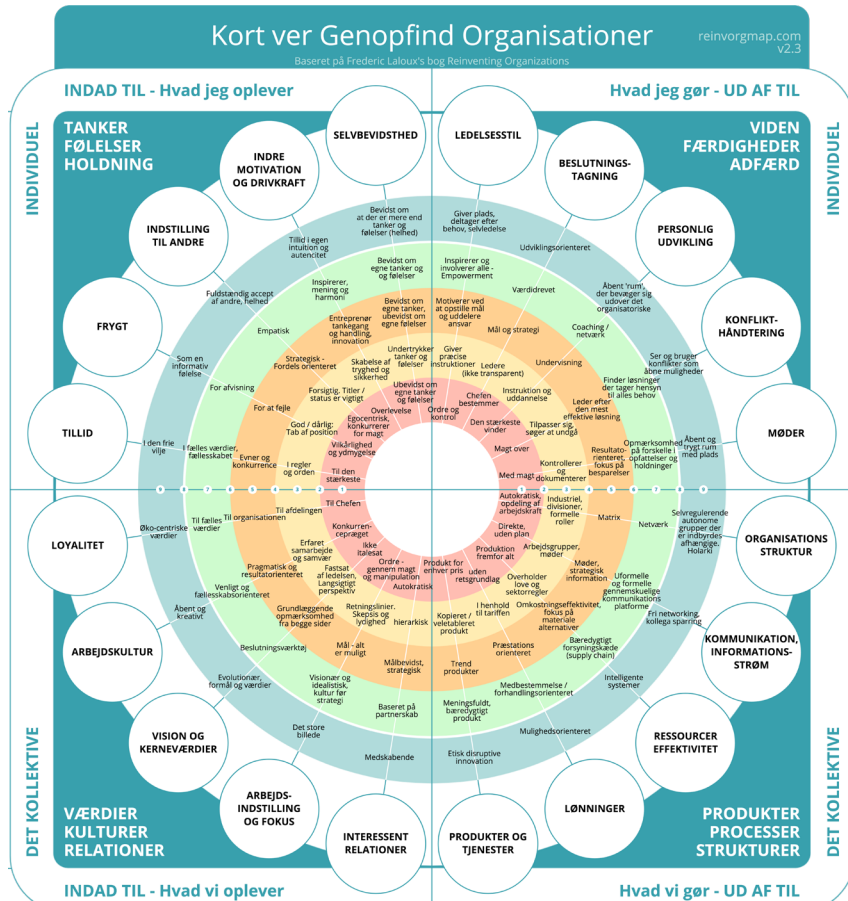
Er mere frisættelse overhovedet en god idé?

- Individuel jobmotivation stiger (64% mere tilfredshed med arbejdet)
- Fastholdelse øges (40% bedre fastholdelse)
- Innovation stiger (30% mere innovative)
- Resultatskabelse (9% bedre afkast)
- Lavere sygefravær (6,5 dage/år)
- Borgerne/kunder mere tilfredse





Hvad ændrer sig? Potentielt alt...



Ledelse i medledelse



FRA

- Rammesættende og besluttende
- Fokus på mål og detaljer (Hvad og hvordan)
- Går forrest
- Instruerende
- Kontrollerende
- Vogter præstation
- Bagudskuende ved fejl (finde ansvarlig)
- Organisationsforandring (Alle på en gang)

TIL

- Rammesættende og spørgende
- Fokus på (for)mål og rammer (Hvorfor og hvad)
- Går bagerst
- Faciliterende
- Tillidsbaseret
- Vogter kultur
- Fremadskuende ved fejl (finde læring)
- Organisk udvikling gennem små (forskellige) eksperimenter



Rådføringsprocessen

”No approval from supervisors or higher-ups is required for spending company money; only obtaining advice is mandatory”;

Bakke 2005: 283

JOY AT WORK

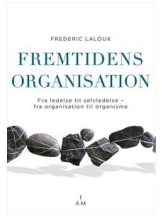
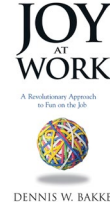
A Revolutionary Approach
to Fun on the Job



DENNIS W. BAKKE



Rådføringsprocessen



Alle kan træffe beslutninger. Beslutningstageren er den der ser problemet eller muligheden.

Men beslutningstageren skal...

- Forholde sig til om beslutningen tjener organisationens formål
- Bede om råd fra alle berørte parter og folk med ekspertise på området (*Jeg har brug for dig*)
- Overveje rådene alvorligt
- Huske, at jo større beslutningen er, desto bredere skal nettet kastes ud

Et alternativ til hierarkisk beslutning og
Konsensusbeslutning.





‘Unlocking the potential of everyone in the organization. One decision at a time.’

The more decisions I made, the less engaged others became, and the less ownership they had in the results

Dennis Bakke, AES



Beslutninger med rådføring ved Daxiomatic

1. Er jeg den rigtige til at træffe denne beslutning?

Hvis en person er usikker på sin egen beslutningskompetence, anbefales det, at personen søger rådgivning hos relevante kolleger – med tilføjelsen: ”Man bliver i Daxiomatic aldrig bebrejdet, for at have lavet en forkert vurdering af dette.”

2. Søg råd hos enhver meningsfyldt berørt af beslutningen.

Vurdering af *meningsfyldt berørthed* er op til beslutningstager. Derudover hedder det, at det kan være relevant at søge råd både hos ”nogle der kigger bredt, og nogle der kigger detaljeret”.

3. Du er forpligtet til at tage et råd seriøst. Men ”det er dog vigtigt at understrege, at man ikke er forpligtet til hverken at følge råd, eller integrere dem i beslutningen, så længe man blot har taget dem seriøst.”

4. Du er forpligtet til at give seriøse råd. ’Seriøse råd’ indebærer, at de ikke ”alene er affødt af en persons personlige præferencer”, men afspejler Daxiomatics formål samt hensyn dikteret af rådgivers roller.

5. Beslutningen træffes (ingen konsensus eller demokrati)

”Når man har fulgt beslutningsprocessen, træffes beslutningen, og relevante personer informeres.”

I Dax-dokumentet nævnes tillige, at alle beslutninger skal overvejes og – efter beslutning – formidles med præcisering af følgende parametre:

a) Beslutningstema b) Meningsfyldt berørte c) Pain/gain, dvs. hvilket problem ønskes håndteret, hvilket udbytte ønskes opnået d) Omkostning i penge og/eller i timer e) Uddybning, dvs. nuanceret fremstilling af beslutningens implementering, af hvem, hvordan, hvornår

Dokumentet nævner to almene begrænsninger i Daxiomatic-ansattes beslutningskompetence:

- Man kan ikke ændre på personers ansættelsesforhold. ”Det har noget med jura at gøre”
- Man kan ikke binde Daxiomatic til omkostninger overstigende 100.000 kr.

I øvrigt: ”Ejerkredsen er underlagt samme betingelser”, og betingelserne er altså indskrevet i selve Daxiomatics fundats.



Kan jeg selv bestemme,
hvad jeg laver på arbejde?

<https://agora.as/da/blog/kan-jeg-selv-bestemme-hvad-jeg-laver-pa-arbejde>







Mødrehjælpen

 **BCOOL** A/S


DAXIOMATIC
- Simply Dynamics AX





Mødrehjælpen

Hvor har du lyst til at ændre eller tilpasse din rolle på en måde, der vil gavne vores organisation?

Jeg havde ikke forventet, at det ville have så stor effekt





Opgave	Egen vurdering	Andres vurdering	Ønsker jeg at dygtiggøre mig	Ønsker jeg at bidrage til opgaven	Notat vedr. opgaven





Rolleliste

selv-reviews



Daxiomatic

Dax CLOU.xlsx

Ny Åbn Gem Udskriv Importer Kopier Sæt ind Format Fortryd Annuller fort... Autosum Sorter fra A... Sorter fra Å... Galleri Værktøjskas... Zoom Hja

Calibri 11 F K U

Ark Diagrammer SmartArt-grafik WordArt

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	Område	Rolle	Formål	Arbejdsglæde	Effektivitet	Hvad er gået godt?	Hvad er gået dårligt?	Beslutninger
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								



Rolleafklaringskema

Rolle	Formål	Mandat	Forpligtelser	Tildelt til



Forskningsspørgsmål # 2:
Hvad er vejen derhen?

Fem greb



Greb 1: Klip låsen



Måder at klippe låsen – CfA som case

De første skridt...

- Kaffekort i julegave (*Vi stoler på, at du tager vare på din egen tid!*)
- Dropper chefens P-Plads (fjerner magtsymboler)
- Team træffer selv beslutning om nedsat tid (øget indflydelse på eget arbejde)

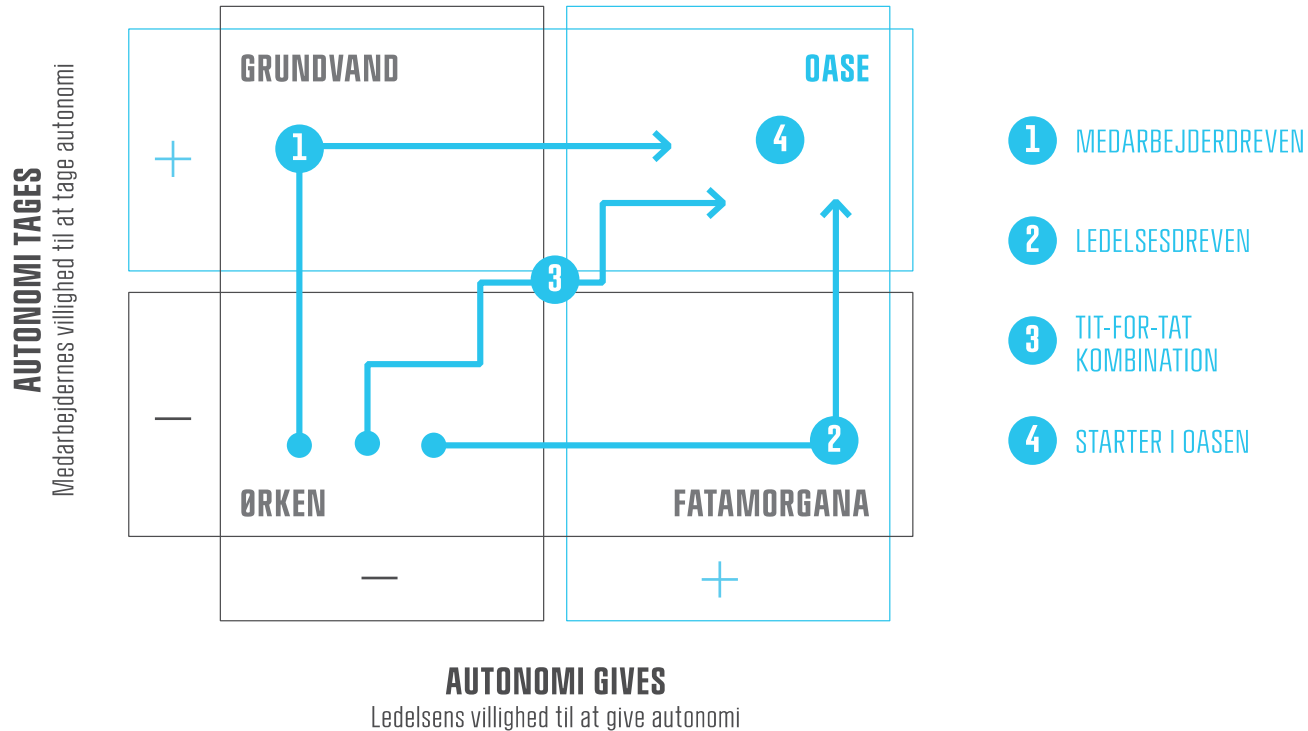


Senere...

- En stor omorganisering af centrets modtagelsesordning blev gennemført som decentrale beslutningsprocesser fremfor som topledelsesbeslutning.
- Spørgsmål som forlængelse af sager blev nu håndteret af, ansættelse af nye medarbejdere og fordelingen af kompetencemidler mm. blev håndteret af teamene på lederløse møder.
- Endelig blev der udviklet selvorganiserende praksisser omkring temaer som styrket kultur for feedback og konflikthåndtering.



Greb # 2: Brug magten til at sætte magten fri



Greb # 2: Brug magten til at sætte magten fri

Det "personlige hvorfor" hos lederen:

"Det er en åndsvag måde at arbejde på. Den gav langsommelige og omstændige beslutningsprocesser. Medarbejderne havde et stort engagement for "deres" del af opgaven, men de havde også en opgivenhed og disengagement for hele opgaven, der blev set som ledelsens ansvar.

Det skabte en situation, hvor både medarbejdernes og lederes kompetencer blev brugt alt for snævert. Lederne blev flaskehals på alt for mange beslutninger og problemløsninger, som medarbejderne sagtens kunne klare selv. Og medarbejderne fik ikke mulighed for at bruge deres kompetencer til at træffe relevante beslutninger og løse problemer.

Og denne måde at være organisation havde en underliggende oplevelse af at medarbejderne ikke altid var "voksne" nok til at tage ansvar for deres opgave. Men vi kunne ikke finde ud af at gøre det på en anden måde."



Greb 3: Byg stilladser



Greb 4: Brug bøvlet



Hvordan møder vi bøvlet?

Hver dag udkæmpes 'kampen' om de organisatoriske værdier

Vi ser det samme ske mange gange.

- 1) Der opstår problemer, bøvl.
- 2) Dette bøvl mødes på én af tre måder, der afgør organiseringen/værdierne:
 - A. Vi må have mere struktur og retning og entydighed leveret af ledelsen – forstærker hierarkiet
 - B. Vi må ikke eller vil ikke styre (ingen strukturer og "ryglæn") – ignorerer eller overlader til kaos
 - C. Formåls- og frisættende strukturer, kulturer og processer – der etableres stilladser



Greb # 5: Fra store planer til små eksperimenter

Predict and control

1. Langsigtede planer (2-5 år)
2. Alle på én gang. Forudsætter bureaukratiske beslutninger og kompromisser tidligt i arbejdet
3. Der går lang tid inden der der handles. Planlægningen tager lang tid
4. Der går endnu længere tid inden evaluering er mulig (lav iteration)

Sense and respond (eksperimenter/prøvehandlinger)

1. Kortsigtede eksperimenter (0-8 uger)
2. Få der afprøver og lærer på alles vegne. Hellere flere prøvehandlinger lavet af små grupper med høj commitment
3. Der er kort til handling. Men pas på sjusk. Derfor skabelonen...
4. Der fejles hurtigt og læres hurtigt – datadrevet og inkrementel udvikling (høj iteration)



Good enough
for now.



Sociocracy For All

Safe enough
to try.



Sociocracy For All

