



## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

### SIDE 3

Summary

### SIDE 39

Anvendelse af bogens  
pointer i praksis

## FREMTIDENS ORGANISATION

**Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme**

### INTRODUKTION TIL BOGEN

Er det muligt at skabe organisationer, hvor ressourcer og potentiale kommer bedre til udtryk end i de nuværende organisationsformer? Dette har Frederic Laloux sat sig for at undersøge. Gennem to år har Laloux fulgt 12 forskellige virksomheder, som alle på et tidspunkt i sin udviklingen er gået væk fra den traditionelle, hierarkiske måde at drive forretning på. Selvom disse virksomheder er spredt over flere forskellige industrier og geografiske områder, fandt Laloux alligevel tydelige mønstre og fællestræk i deres udvikling. Dette peger på, at en ny organisationsform er ved at etablere sig. En organisationsform, hvor omdrejningspunktet er selvledelse, helhedstænkning og organisations evolutionære formål; en fremtidens organisation.

I denne bog kan alle erhvervsledere, som ønsker at skabe en ny organisationsform, finde inspiration. Bogen beskriver de betingelser, metoder og kulturformer, som skal til for at understøtte fremtidens organisation.

# Vigtige læringspunkter

- Den menneskelige udvikling i bevidsthedsstadier og paradigmer. På hvert nyt trin i bevidsthedsudviklingen har mennesket skabt en ny organisationsmodel, som passer til verdensopfattelsen
- Bogen beskæftiger sig primært med det, ifølge Laloux, næstkommende bevidsthedsstadium og den tilhørende organisationsmodel: det evolutionære, blågrønne stadium
- Det blågrønne bevidsthedsstadium og den tilhørende organisationsmodel er funderet på tre primære gennembrud i opfattelse:
  - Selvledelse
  - Helhedstænkning
  - Det evolutionære formål
- Blågrønne strukturer og metoder søger at minimere (eller helt fjerne) de aspekter af nutidige organisationsmodeller, der er kilde til frustration, spild samt skade for individet selv og det samlede, omkringliggende samfund



## Om forfatteren: Frederic Laloux

arbejder som rådgiver og coach for erhvervsledere, som søger nye måder at sammensætte deres organisationer på. Laloux' dybe forståelse for, hvordan organisationer fungerer, er et resultat af sine mange års ansættelse som organisations- og strategikonsulent hos McKinsey & Company, samt sin interesse for menneskelig udvikling og bevidsthedsstadier.

# Summary

## DEL 1: HISTORISK OG UDVIKLINGSMÆSSIGT PERSPEKTIV

Kan vi skabe organisationer, som er fri for de dårligheder, som viser sig alt for ofte på arbejdspladsen? Organisationer, som er fri for politik, agendaer, bureaukrati, stress, ævl og kævl? Kan det lade sig gøre at genopfinde organisationer i en ny model, hvor talenter kan blomstre og produktiviteten, tilfredsheden og meningen med det hele forøges?

Hvis du er leder af en organisation, bør du stille dig selv dette spørgsmål: kan det lade sig gøre at finde en ny kurs – en kurs, som styrer væk fra den ledelsesverden, vi kender i dag, og frem mod en ny ledelsesverden? Nogle gange finder man ikke svaret ved at kigge frem i tiden. Nogle gange kan det betale sig at kigge bagud.

Gennem historien har mennesket genopfundet måden og tilgangen til at løse opgaver, og hver gang har en bedre organisationsmodel fulgt med. De typer organisationer, som mennesket har opfundet op igennem historien, har været bundet til det verdensbillede og den tilhørende bevidsthed, som herskede på det pågældende tidspunkt. Hver gang vi som art har ændret opfattelse og udviklet vores verdensbillede, har vi opfundet mere virkningsfulde organisationer.

Vi er ikke som træer, der vokser langsomt og konstant. Vi udvikler os i pludselige transformationer; som larven til sommerfugl eller haletudse til frø. Ved hver overgang til et nyt verdensbillede og ny bevidsthed, har en helt ny tidsalder i menneskets historie fundet sig til rette. Ved disse skillepunkter forandrer alt sig. Heriblandt samfundet (familiegrupper til stammer til imperier til stater), økonomien (jægere til agrikultur til industrialisering) og magtstrukturerne. I takt med udviklingen af vores samarbejdsevner er udviklingen af organisationsmodeller og former vokset.

De næste sider behandler den udvikling, som organisationsmodeller har gennemgået i takt med udviklingen af menneskets verdensbillede. Hvert udviklingsstadium beskrives med en organisationsmodel, et navn og en farve. Farvekodningen er gennemgående i resten af bogen.

### 1. Reaktivt-infrarødt paradigme

Dette er det tidligste udviklingsstadium i menneskets historie. Det strækker sig fra omtrent 100.000 f.v.t. til 50.000 f.v.t., da vi boede i små slægtsgrupper. Da menneskets evne til at håndtere kompleksitet, og de indbyrdes forhold er meget begrænset, begynder dette stadium at kollapse. Egoet er endnu ikke fuldt dannet, så folk opfatter ikke sig selv som adskilte fra andre eller omgivelserne.

- Ingen logisk arbejdsdeling
- Intet hierarki i gruppen
- Ingen organisationsmodel på dette stadium

### Magisk-magentarødt paradigme

For omkring 15.000 år siden begyndte mennesket at overgå til et bevidsthedsstadium, som visse forfattere har betegnet som "magisk". Her sker skiftet fra slægtsgrupper til stammer bestående af op til et par hundrede individer. Dette var et stort (dog lavt sammenlignet med i dag) fremskridt i evnen til at håndtere kompleksitet.

- Ringe forståelse for årsagssammenhænge (verden er fyldt med ånder og magi)

- Man lever i nuet med en vis indblanding fra fortiden, men ingen tanker på fremtiden
- Organisationer findes endnu ikke på dette stadie

#### Impulsivt-rødt paradigme

De første klaner og småimperier fandtes for omkring 10.000 år siden, og på dette stadie findes de første former for organisatorisk liv. Disse betegnes som røde organisationer. Egoet er udviklet, og mennesket har fornemmelsen af sig selv som adskilt fra andre og omgivelserne. Med egodifferentiering bliver det muligt at skelne mellem roller, og dermed opstår arbejdsfordeling.

Impulsiv-rød adfærd er velegnet til fjendtligsindede omgivelser såsom kampzoner, (borger)krige, fængsler og voldelige bykvarterer.

- Verdens valuta er magt (hvis jeg er stærkere end dig, bestemmer jeg)
- Enkelte årsagssammenhænge forstås (såsom belønning og straf)
- Slaveejere og slaveri udgør den typiske arbejdsfordeling

#### Røde organisationer

Eksempler på røde organisationer i et historisk perspektiv er erobringshære, som i dag kan sammenlignes med gadebander og mafiaorganisationer. Det, som karakteriserer røde organisationer, er udøvelsen af magt i forholdet mellem personer. Alfahannen bruger magt, når det er nødvendigt, til at opretholde sin status. Loyalitet skabes typisk gennem deling af udbytte.

Røde organisationer er ikke velegnede til at blive store, da det kan være svært at holde "kollegaer" to eller tre led fra alfahannen i snor. Røde organisationer fokuserer næsten entydigt på nutiden, og de har derfor svært ved at planlægge langsigtede strategier for fremtiden. Disse organisationer passer typisk bedst til kaotiske miljøer.

## 2. Konformistisk-ravfarvet paradigme

Ethvert paradigmeskift leder til nye, uovertrufne evner og muligheder. Da skiftet fra rødlig til konformistisk-ravfarvet bevidsthed fandt sted, gik mennesket fra stammesamfund, som primært levede af havebrug, til en tidsalder med landbrug, stater, civilisationer, institutioner, bureaukrati og organiseret religion. Store dele af vores samfund fungerer den dag i dag stadig efter denne bevidsthed.

I denne tidsalder forstår vi årsagssammenhænge og tidsforløb (fortid, nutid, fremtid). Inden for den konformistiske-ravfarvede bevidsthed ses også udviklingen i menneskets empati. Det konformistiske-ravfarvede verdensbillede er statisk: der er uforanderlige love, som betinger en retfærdig verden, hvor tingene enten er rigtige eller forkerte, og hvis man gør det rigtige, bliver man belønnet. Hvis man derimod gør det forkerte, bliver man straffet.

For at føle sig tryk i en verden med årsagssammenhænge, tidsforløb og bevidsthed om andre følelser, søger det ravfarvede ego orden, stabilitet og forudsigelighed. Individet stræber efter at skabe kontrol ved hjælp af institutioner og bureaukratier, og man søger tilflugt i strengt definerede roller og identiteter. Typisk er ravfarvede samfund lagdelt i forskellige klasser, kastesystemer eller hierarkier.

#### Ravfarvede organisationer

For organisationer betød fremkomsten af ravfarvet bevidsthed to centrale gennembrud: (1) organisationer kan nu planlægge på mellemlang og lang sigt, og (2) man kan skabe organisationsstrukturer, som er stabile og egnet til at vokse. Kombineres disse to ting, kan man etablere organisationer, som med længder overstiger røde organisationers evner. Den Kinesiske Mur og Pyramiderne er udviklinger, som er skabt af ravfarvede organisationer. Den katolske kirke, som formodentlig er den mest indflydelsesrige, ravfarvede institution i den vestlige verden, er opbygget efter denne bevidsthed. I dag drives de fleste offentlige organisationer, privatskoler, militær og religiøse institutioner på et konformistisk-ravfarvet grundlag.

### **Ravfarvet gennembrud 1: langsigtet perspektiv (stabile processer)**

Ravfarvede organisationer kan håndtere langsigtede projekter, såsom opførelsen af domkirker, som kan tage to hundrede år, eller etablering af et net af kolonihandelstationer tusinde kilometer borte. Dette gennembrud hænger i høj grad sammen med opfindelsen af processer. Med processer kan man gentage fortidige erfaringer i fremtiden; sidste års høst bliver mønsteret for høsten i år. Med processer er viden ikke længere afhængig af én bestemt person, men indlejret i organisationen og kan videreføres fra generation til generation. Ravfarvede organisationer kan derfor overleve i flere hundrede år.

Individet stræber efter stabilitet og forudsigelighed, og forandring opfattes med mistænksomhed. Derfor er ravfarvede organisationer særdeles velegnet til stabile miljøer, hvor man kan planlægge fremtiden på grundlag af tidligere erfaringer.

Når omstændighederne forandrer sig, og den måde, som vi gør tingene på hér, holder op med at fungere, har ravfarvede organisationer svært ved at acceptere behovet for forandring. Konkurrence betragtes overvejende med mistænksomhed.

### **Ravfarvet gennembrud 2: størrelse og stabilitet (formelle hierarkier)**

Modsat røde organisationer forener konformistiske-ravfarvede organisationer magten med stabilitet med baggrund i formelle titler, fastlagte hierarkier og organisationsdiagrammer – under paven er der kardinaler, under kardinaler er ærkebiskopper, under ærkebiskopper er biskopper og under biskopper er præster. Der er ikke længere behov for den meniges personlige loyalitet over for lederen, da den menige er blevet integreret på sin plads i hierarkiet.

Røde organisationer er som ulvekobler. På det ravfarvede stadie ændrer metaforen sig. En god organisation drives som en hær, hvor der i et stift hierarki skal være en klar kommandovej, formelle processer samt tydelige regler, der fastlægger, hvem der gør hvad. Menige i bunden af hierarkiet forventes at adlyde en ordre til punkt og prikke uden at stille spørgsmål.

Mennesker i det konformistiske-ravfarvede paradigme er tilfredse med at blive i kassen og kappes ikke om større belønning, hvilke fordrer størrelse og stabilitet. Mennesker identificerer sig med sin rolle og bestemte plads i organisationen. Dette er naturligvis blevet forfinet i dag, men grundprincipperne finder stadig sted.

Ravfarvede organisationer er karakteriseret ved en stor grad af opdeling – "os mod dem". Sygeplejersker over for læger over for direktionen, timelønnede over for fastansatte, folk i marken over for folk på hovedkontoret, offentlig over for privat. Ravfarvede organisationer er typisk opdelt i silo-dannelser.

### **3. Det orange paradigme**

I det orange paradigme ser verden igen anderledes ud. Vi ser ikke længere verden som et fasttømret univers styret af uforanderlige love, men som et komplekst urværk, hvis måde at

fungere på, og hvis naturlove kan undersøges og forstås. Der er intet absolut rigtigt eller forkert – selv hvis der helt klart er noget, som virker bedre end andet.

Man kan sætte spørgsmålstejn ved autoriteter, gruppenormer og den nedarvede status quo. I den vestlige verden begyndte den orange tankegang i løbet af renæssancen at slå hul i de konformistiske-ravfarvede visheder – primært af et lille mindretal bestående af videnskabsmænd og kunstnere.

Efter anden verdenskrig vandt det præstationsfarvede orange paradigme større indpas i befolkningen. I dag er orange det dominerende verdensbillede hos ledere i erhvervslivet og politik. Nøgleord som innovation og iværksætteri dominerer dagsordenen. I løbet af to århundreder er verdens velstand steget eksponentielt meget, blandt andet som følge af orange tankegang (industrialisering).

Ethvert paradigme har dog sine skyggesider. Hos orange kan ting som grådighed, kortsigtet tankegang, magtkoncentration, overforbrug samt skånselsløs udnyttelse af planetens ressourcer nævnes. Hertil skal der dog nævnes den enorme frihed, det orange har ført med sig. Fra en orange synsvinkel bør alle individer have mulighed for at forfølge deres mål i livet. På dette stadie er verdensbilledet udpræget materialistisk.

### **Orange organisationer**

Moderne, globale selskaber såsom Walmart, Nike og Coca-Cola er alle orange organisationer funderet på strukturer, metoder og kulturer inspireret af det præstations-orange verdensbillede. Tre gennembrud karakteriserer de orange stadie: (1) innovation, (2) ansvarliggørelse, (3) meritokrati.

### **Orange gennembrud 1: innovation**

Man kan sætte spørgsmålstejn ved status quo og forbedre den. Orange organisationer har kollektivt indvarslet en periode med hidtil uset innovation, som har givet næring til den massive forøgelse af velstand over de sidste to hundrede år. Ravfarvede organisationer var udpræget processtyrede – orange organisationer er proces- og projektstyrede, hvor man borer huller i funktionelle og hierarkiske grænser med projektgrupper, virtuelle teams og tværfunktionelle initiativer.

### **Orange gennembrud 2: ansvarliggørelse**

En diskret, men gennemgribende forandring finder sted inden for ledelses- og styringsstil. Ravfarvet "kommando og kontrol" bliver til orange "udsigelse og kontrol". For at kunne reagere og innovere hurtigere end andre, bliver det en konkurrencefordel at drage nytte af massens intelligens – folk skal kunne tænke og handle selv. Til en vis grad er ledelsen ligeglad med, hvordan målene bliver nået, så længe det sker.

Denne tankegang har transformeret strategisk planlægning, budgetlægningscyklusser, opfølgning og måling, samt masser af andre ledelsesdiscipliner. En banal analogi er, at vi er gået fra pisk til gulerod.

### **Orange gennembrud 3: meritokrati**

I princippet kan alle bevæge sig op af den hierarkiske rangstige, og ingen er forudbestemt til at blive i én stilling. Det udvider talentmassen voldsomt, eftersom ingen er udelukket fra begyndelsen. Skiftet ses tydeligt i moderne HR-afdelinger, og deres arsenal af processer og metoder til udvikling af talenter og ledere generelt.

#### 4. Pluralistisk-grønt paradigme

Den ravfarvedes absolutte bevidsthed om, hvad der er rigtigt og forkert blev erstattet af det præstations-farvede orange paradigme med bevidstheden om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer. I det pluralistisk-grønne verdenssyn er denne opfattelse forsimplet. På det pluralistisk-grønne stadie er man klart opmærksom på skyggesiderne ved orange i forhold til enkeltindivider og samfund: den materialistiske besættelse, social ulighed og tabet af fællesskab.

Det grønne har i stor grad fokus på folks følelser. Eksempler på det pluralistisk-grønne stadie kan ses i afskaffelsen af slaveriet, kvindefrigørelsen, adskillelsen af kirke og stat, religionsfriheden samt demokratiet.

Det orange ses stadig i stor udstrækning i det moderne erhvervsliv, hvor spor af det grønne tydeligst ses i nonprofitorganisationer og i samfundsaktiviteter. Menneskelige relationer sættes over (økonomiske) resultater.

Flere selvmodsigelser kan dog identificeres for den grønne bevidsthed, og derfor er grøn stærkt velegnet til at nedbryde gamle strukturer, men mindre effektivt til at formulere praktiske alternativer.

#### **Grønne organisationer**

Det pluralistisk-grønne perspektiv har det ikke godt med magt og hierarki. Ideelt set vil det gerne afskaffe begge dele. Dette gør det dog svært at opnå konsensus i større grupper. Det grønne paradigme har alligevel fundet frem til sin egen organisationsmodel med tre tilhørende gennembrud.

#### **Grønt gennembrud 1: empowerment**

Grønne organisationer bibeholder det orange systems meritokratiske hierarkiske struktur, men skubber størstedelen af beslutningerne ned til arbejderne i forreste geled, som kan tage langtrækkende beslutninger uden ledelsens godkendelse.

#### **Grønt gennembrud 2: værdibaseret kultur og inspirerende formål**

En stærk, fælles kultur holder organisationen sammen. Der er tillid til, at medarbejderne i forreste linje tager de rigtige beslutninger, og lederskabet er i høj grad baseret på fælles værdier. Derudover er et inspirerende formål forudsættende for grønne organisationer: Southwest Airlines mener eksempelvis, at de beskæftiger sig med transport – de beskæftiger sig med frihed.

#### **Grønt gennembrud 3: perspektivet med mange interessenter**

Virksomheder har ikke kun et ansvar over for investorer (udpræget orange), men også over for ledelsen, medarbejderne, kunderne, leverandørerne, lokalsamfundet, miljøet osv. Ledelsens rolle er at foretage de rigtige afvejninger, så alle interessenter tilgodeses.

Social ansvarlighed er ofte kernen i missionen og motivationen, der ansporer til innovation.

#### 5. Kort introduktion til det blågrønne stadie

Laloux opstiller følgende kendetegn for adfærden i det blågrønne stadie:

- Tæmning af egoets frygt

- Indre rigtighed som kompas
- Livet som en udfoldelsesrejse
- At bygge på styrker
- At håndtere modgang med ynde
- Visdom hinsides rationalitet
- Stræben efter helhedstænkning
  - Helhedstænkning i forhold til andre
  - Helhedstænkning i forhold til liv og natur

Tæmning af egoet kan tænkes at få store konsekvenser for, hvordan vi strukturerer og driver organisationer. Mange af vore dags dårligdomme i virksomheder stammer fra den adfærd, som kommer af frygtssomme egoer: bureaukratiske regler og processer, uendelige møder, analyselammelse, hamstring af information og hemmelighedsklammeri, ønsketænkning, ignorering af problemer, silodannelser, indbyrdes kampe og beslutningstagning centraliseret øverst i organisationen, for bare at nævne nogle få.

Mere generelt kan forholdet mellem magt ændres på ret grundlæggende måder. Vil den klassiske pyramidestruktur stadig være bedst egnet, når tillid træder i stedet for frygt? Har vi brug for de samme rigide politikker, detaljerede budgetter, KPI'er, målsætninger og køreplaner, som giver den nuværende ledelse en følelse af kontrol? Måske bliver det meget lettere at drive forretning, når egoets frygt erstattes med tillid.



## OPSAMLING PÅ POINTER FRA KAPITEL 1 TIL 3

	Nuværende eksempler	Vigtige gennembrud	Fremherskende metafor
<p><i>Røde organisationer</i></p> <p>Lederen udøver konstant magt for at holde tropperne på plads. Frygt er det, der holder organisationen sammen. Stærkt reaktivt, kortsigtet fokus. Trives i kaotiske miljøer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mafia</li> <li>• Gadebander</li> <li>• Stammemilitser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deling af arbejde</li> <li>• Kommandomyndighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulvekobbel</li> </ul>
<p><i>Ravfarvede organisationer</i></p> <p>Stærkt formaliserede roller i en hierarkisk pyramide. Topstyret kommando og kontrol. Stabilitet vægtes frem for alt gennem stramme processer. Fremtiden er en gentagelse af fortiden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den katolske kirke</li> <li>• Militæret</li> <li>• De fleste offentlige myndigheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle roller (stabile og skalerbare hierarkier)</li> <li>• Processer (langsigtede perspektiver)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hær</li> </ul>
<p><i>Orange organisationer</i></p> <p>Målet er at slå konkurrenterne; opnå profit og vækst. Nøgleordet til at holde sig i spidsen er innovation.</p> <p>Målstyring (kommando og kontrol angående hvad, frihed angående hvordan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinationale virksomheder</li> <li>• Friskoler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Ansvarliggørelse</li> <li>• Meritokrati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maskine</li> </ul>
<p><i>Grønne organisationer</i></p> <p>Inden for den klassiske pyramidestruktur fokuseres der på virksomhedskultur og empowerment, for at opnå så stor medarbejdermotivation som muligt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturbaserede organisationer - Southwest Airlines - Ben &amp; Jerry's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Værdibaseret virksomhedskultur</li> <li>• Interessentmodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie</li> </ul>

Tabel 1 – Udviklingsstadierne, oversigt

## DEL 2: STRUKTUR, PRAKSIS OG VIRKSOMHEDSKULTUR I BLÅGRØNNE ORGANISATIONER

### Kapitel 4: Tre gennembrud og en metafor

Efterhånden som flere forholder sig til verden ud fra en evolutionær-blågrøn synsvinkel, kan man roligt antage, at der vil dukke flere blågrønne organisationer op. Hvilke gennembrud vil det afstedkomme? Hvilke metaforer vil kunne beskrive essensen af dem?

Dette er temaet i del to af bogen. Her tages der udgangspunkt i en række forskellige blågrønne organisationer.

#### En ny metafor: Organisationer som levende organismer

Grundlæggerne af blågrønne organisationer benytter *levende organismer* eller *levende systemer* som metafor for deres organisationer. Forandringer i naturen foregår overalt, konstant, som følge af en selvorganiseret drift i enhver celle og enhver organisme uden behov for central styring og kontrol.

Metaforen åbner op for nye perspektiver. Forestil dig, hvordan organisationer kunne være, hvis vi holdt op med at forme dem som åndeløse maskiner. Hvad kunne organisationer præstere, og hvordan ville arbejde føles, hvis vi behandlede dem som levende organismer, hvis deres brændstof kunne bestå af selve livets evolutionære kraft?

#### Tre gennembrud i evolutionære-blågrønne organisationer

##### *Blågrønt gennembrud 1: Selvledelse*

Blågrønne organisationer har fundet nøglen til at fungere effektivt, selv i stor størrelse, med et sy-stembaseret på ligeværdige forhold uden behov for hverken hierarki eller konsensus.

##### *Blågrønt gennembrud 2: Helhedstænkning*

Organisationer plejer at være steder, hvor folk møder op med et professionelt mindset; her hersker rationalitet, mens de følelsesmæssige, intuitive og spirituelle dele af os selv virker uvelkomne og malplacerede.

Blågrønne organisationer har udviklet en række metoder, der indbyder os til at være *hele* mennesker og tage alt det, vi er, med på arbejde.

##### *Blågrønt gennembrud 3: Det evolutionære formål*

Blågrønne organisationer bliver opfattet som noget, der har sit eget liv og sin egen målrettethed. I stedet for at prøve at forudsige og styre fremtiden, opfordres personer i organisationen til at lytte og forstå, hvad den ønsker at blive, og hvilket formål den ønsker at tjene.

Når Laloux taler om en "blågrøn organisation" betyder det ikke, at *alle*, som arbejder her, og *alle* daglige handlinger foregår i henhold til det evolutionære blågrønne paradigme. Det Laloux ønsker at sige er i stedet, at mange – om ikke alle – strukturer, metoder og kulturaspekter i en sådan organisation er i overensstemmelse med det evolutionære blågrønne bevidsthedsstadium.

## KAPITEL 5: SELVLEDELSE (STRUKTURER)

Magt i organisationer opfattes som en knap ressource, der er værd at kæmpe om. Kampen om magt bringer det værste af menneskets natur frem; personlig ærgerrighed, mistro, frygt og grådighed. Parallellerne, som også frembringes, er magtesløshed, resignation og vrede. Systemet med magtkoncentrationen øverst i organisationen resulterer i grupper; de magtfulde og de magtesløse. Fagforeninger opstod i et forsøg på at forene magten i bunden som modtræk mod magtdannelsen i toppen. Den udbredte mangel på motivation i mange organisationer er en skadelig følge af den ulige magtfordeling.

Pluralistiske-grønne organisationer forsøger at håndtere problemet med magtulighed ved hjælp af empowerment, så beslutningerne bliver skubbet nedad i pyramiden. Dette resulterer ofte i større engagement hos medarbejderne. Empowerment inkluderer, at nogen i toppen skal være kloge eller modige nok til at give slip på noget af magten.

Hvad hvis vi kunne skabe organisationsstrukturer og metoder, som ikke havde brug for empowerment, fordi de var indrettet på den måde, at alle havde magt, og ingen var magtesløse? Det er det første store gennembrud for blågrønne organisationer (selvledelse): ingen har magt over andre, og alligevel er organisationen som helhed væsentlig mere magtfuld.

Dette kapitel beskæftiger sig detaljeret med strukturer, der gør selvledende organisationer mulige, og viser, hvad der bliver af pyramiden, stabsfunktionerne, ledelsesteamet og de projektteams, vi kender fra i dag.

Kapitel 6 beskriver dernæst de nødvendige metoder til at få selvledelse til at fungere i praksis. Hvem får lov til at træffe hvilke beslutninger? Hvordan er informationsstrømmene? Hvordan bliver folk evalueret, forfremmet og aflønnet inden for disse nye strukturer.

## CASE EKSEMPEL – FRA ORANGE TIL BLÅGRØN - BUURTZORG

### Baggrundsviden

Siden 1800-tallet har hvert distrikt i Holland haft en lokal sygeplejerske, som tog på hjemmebesøg for at pleje de syge og de gamle. De lokale sygeplejersker var en vigtig del af det hollandske sundhedssystem og hospitalsvæsen. I 1990'erne kom sygesikringsystemet med en logisk idé: hvorfor ikke samle de selvstændige sygeplejersker i større enheder? Når alt kom til alt, var der indlysende stordriftsfordele, hvad angik økonomi og kvalifikationer. Organisationen kan afbalancere arbejdsmængden, kompensere for eventuel sygdom hos plejerne og centralisere kompetencer.

Der gik ikke længe, før disse organisationer med sygeplejersker begyndte at slå sig sammen på jagt efter flere stordriftsfordele. Antallet af organisationer faldt fra 295 til 86 i årene fra 1990-1995. Bid for bid slog den præstations-orange logik dybere og dybere rødder. Alt blev mere maskinelt – det personlige forhold til patienter forsvandt, stregkoder på patienternes hoveddøre skulle være med til at øge effektiviteten, registrering af det "produkt" sygeplejersken havde leveret, blev monitoreret, og alle aktiviteter fik et tidsstempel i det centrale system og kunne analyseres fra centralt hold.

Hver af disse ændringer giver mening i henhold til den præstations-oranges higen efter stordriftsfordele inden for økonomi og kompetence. Men det overordnede resultat har vist sig at være belastende for både patienter og sygeplejersker.

Systemet har tabt patienterne af syne som menneskelige væsner; patienter er blevet genstande, som tildeles produkter. Den menneskelige forbindelse går tabt, og den sundhedsmæssige kvalitet er også i fare. Der er ingen kontinuitet i plejen; de små, men vigtige tegn på, hvordan en patients helbred arter sig, bliver ofte overset, når der kommer en ny sygeplejerske hver eneste dag. Sygeplejerskerne oplever disse arbejdsvilkår som nedværdigende.

Buurtzorg blev grundlagt i 2006 af Jos de Blok og har skabt en omvæltning i den primære sundhedspleje. Jos havde været sygeplejerske i 10 år, var steget i graderne og havde fået ledelsesroller og stabsfunktioner i en sygeplejerskeorganisation. Da han indså, at han ikke kunne komme igennem med ændringer indefra, besluttede han sig for, at en helt anderledes tilgang skulle præge den organisation, som han ville etablere.

Buurtzorg har fået usædvanlig stor succes og er vokset fra 10 til 7000 sygeplejersker på syv år og har opfundet et fremragende plejeniveau.

### **Selvledende teams**

Hos Buurtzorg arbejder sygeplejerskerne i teams på 10 til 12, og hvert team har omkring 50 patienter i et lille, veldefineret lokalområde. Teamet har ansvaret for alle de opgaver, der tidligere var opdelt mellem forskellige afdelinger; yde pleje, beslutte hvor mange, og hvilke patienter, de kan tage sig af, visitering, planlægning af arbejde og ferie, samt administration. Et team beslutter selv, hvilke læger og apotekere de vil arbejde sammen med, og hvordan de bedst arbejder sammen med de lokale hospitaler. De beslutter, om de har behov for at udvide teamet og opdele det i to, hvis der er flere patienter, end de kan magte. Alle vigtige beslutninger træffes kollektivt.

En patient får altid besøg af den samme eller højst to forskellige sygeplejersker. De tager sig tid til at sætte sig, drikke en kop kaffe og lære patienten og vedkommendes historik at kende. Plejen er ikke længere bare en indsprøjtning eller forbindelse.

### **Utrolige resultater**

En undersøgelse fra Ernst & Young i 2009 påviste, at Buurtzorg i gennemsnit har behov for 40 procent færre timer til pleje per klient end andre sygeplejeorganisationer – hvilket er ironisk, når man tænker på, at sygeplejerskerne fra Buurtzorg tager sig tid til at drikke kaffe og tale med patienterne.

Patienterne kræver kun pleje halvt så længe, bliver hurtigere raske og mere selvstændige. Man undgår en tredjedel akutte indlæggelser på hospitaler, og når en patient faktisk har behov for indlæggelse, er det gennemsnitlige ophold kortere.

Ernst & Young anslår, at man ville kunne spare tæt på 2 milliarder Euro i Holland per år, hvis alle hjemmeplejeorganisationer opnåede Buurtzorgs resultater.

Med en befolkningsstørrelse tilsvarende den amerikanske vil beløbet svare til 49 milliarder Dollars om året (!) alene på hjemmepleje. Tænk så lige, hvis de større hospitalsorganisationer blev drevet på samme måde.

Sygefraværet er 60 procent lavere hos Buurtzorgs ansatte, og udskiftningen af personale er 33 procent lavere end i traditionelle (orange) plejeorganisationer.

### **Ingen chef**

Buurtzorg teams har ingen chefer. Alle medlemmer af teamet er sygeplejersker, som tager sig af de almindelige ledelsesopgaver. Produktiv selvledelse opstår sjældent spontant. Buurtzorg

giver sine teams den specifikke støtte (oplæring, coaching og redskaber), der er nødvendig for at få selvledelse til at fungere i praksis. I første omgang gennemgår nye teams og medlemmer et kursus i "Løsnings-baserede metoder til interaktion", hvor de lærer et sammenhængende sæt færdigheder og teknikker til at tage sunde og effektive gruppebeslutninger. Under oplæringen udbygger teammedlemmerne deres viden om nogle af de mest grundlæggende byggesten i samarbejdet mellem mennesker.

Hvis et team kører fast, på trods af deres oplæring og mødeteknikker, kan de når som helst bede om ekstern facilitering – enten fra deres områdecoach eller fra gruppen af facilitatorer på det institut, som har undervist dem. Et team, der er kørt fast, kan også få input fra andre teams.

Det er en fremgangsmåde, som ligger som meget nært op ad ledelsesprocessen "Holacracy".

**[\\*\\* VI HAR TIDLIGERE HAFT BOGEN "HOLACRACY" SOM MUST READ BOOK, OG DU KAN FINDE ET BOOK SKIM PÅ VORES HJEMMESIDE HER](#)**

### **Ingen mellemledere**

Der er ingen chef i teamet. Der findes ingen områdeledere, men i stedet er der områdecoaches. I modsætning til typiske områdeledere har coachene hos Buurtzorg ikke magt til at træffe beslutninger på vegne af de forskellige teams. De har ingen mål, de skal nå, og de har ikke noget ansvar for indtjening eller tab. De får ingen bonus, hvis deres teams klarer sig godt, ej heller bliver de straffet for dårlige præstationer.

Sygeplejeteamene har ikke bare fået uddelegeret ansvar; de er magtfulde, fordi der ikke er noget hierarki, der kan træffe beslutninger om dem.

Områdecoachen er en værdifuld ressource for teamene. Coachen kan anmodes om at komme med gode råd og fortælle, hvordan andre teams har løst lignende problemer, men for det meste er coachens rolle at stille de indsigtfulde spørgsmål, som hjælper de enkelte teams til at finde deres egne løsninger.

### **Minimale stabsfunktioner**

Inden for de seneste årtier har man i store organisationer været vidne til en overflod af stabsfunktioner; såsom human resources, strategisk planlægning, juridiske funktioner, finansstyring, intern kommunikation, risikoledeelse, intern revision, public affairs, miljøstyring, kvalitetskontrol og mange flere. Modsat holder blågrønne organisationer stabsfunktionerne på et absolut minimum. De forstår, at fordelene og motivationen ved den stordrift, der er resultatet af stabsfunktionerne, ofte vejer mindre end det underskud af motivation, der opstår. Som resultat er der kun ganske få ansatte i stabsfunktioner i blågrønne organisationer.

Hos Buurtzorg støttes de 7000 sygeplejersker af kun 30 personer, som arbejder i en bygning, der langt fra minder om et traditionelt hovedkvarter. Hvordan kan det lade sig gøre? Mange af de typiske stabsopgaver er simpelthen lagt ud til teamene selv. Tag eksempelvis ansættelse af nyt personale: når et team mener, at der er behov for at blive større, sørger det selv for at ansætte nye medarbejdere.

Ledere af blågrønne organisationer skal udvise dobbelt tillid, som indebærer, at de skal have tillid til at opgive noget håndgribeligt (stordriftsfordelene) til fordel for noget langt mindre sikkert, men sandsynligvis meget mere gavnligt (uhæmmet motivation).

### **Intet ledelsesteam, kun få møder**

I traditionelle, pyramidestruktur-organisationer er der behov for møder på alle niveauer, for at indsamle, sortere og videresende information op og ned ad kommandovejen. I selvledende

strukturer bortfalder behovet for disse møder næsten helt. En overvægt af møder i traditionelle organisationer er særlig stor, jo højere man kommer op i hierarkiet. Den typiske dag for topledere består af konstante møder, mens folk længere nede i hierarkiet arbejder.

I funktionsorienterede pyramidestrukturer kan det dårligt være anderledes. Beslutninger bliver naturligt sendt opad, da det er det eneste sted, hvor beslutninger og afvejninger kan præges af de forskellige involverede synsvinkler. Med en pyramidestruktur beklager folk i toppen af organisationen sig over at være overbebyrdet af møder, mens folk nedenunder føler sig umyndiggjorte.

I selvledende organisationer samles tøjlerne på det laveste niveau inden for de forskellige teams. De holder korte møder for at koordinere og tage beslutninger. Det er en organisk måde at drive en organisation på, hvor strukturen følger de løbende behov og ikke omvendt.

Andre overskrifter i kapitel 5:

- Arbejdere bliver blågrønne
- Koordinering og udveksling af viden på tværs af teams
- Tillid frem for kontrol
- Tillidens energi
- Projekter
- Opskalering til ti tusinder af medarbejdere
- Frivillige arbejdsgrupper
- Intet organisationsdiagram, ingen stillingsbeskrivelser, ingen stillingsbetegnelser
- Selvledende studerende, lærere og forældre – en blågrøn skole

Under disse overskrifter bruges den franske produktionsvirksomhed FAVI, energiselskabet Applied Energy Services (AES), samt den tyske skole ESBZ som case-eksempler.

## **KAPITEL 6: SELVLEDELSE (PROCESSER)**

I forrige kapitel blev det strukturelle aspekt af selvledelse behandlet; pyramidestrukturen viger pladsen for teams, hvori stabsfunktioner er indlejret. Hvis man kun ændrer strukturen, får man en masse løse ender. Når pyramiden er væk, bliver man nødt til at genopfinde de mest grundlæggende organisationsprocesser; beslutningstagning, informationsflow, investeringer med flere.

Der er behov for svar på nogle meget grundlæggende spørgsmål: Hvis der ikke er nogen chef, der bestemmer, hvordan bliver beslutninger så taget? Hvem kan bruge organisationens penge? Hvordan måler og taler man om arbejdsindsats? Dette kapitel omfatter den sidste del af selvledelse.

### **Beslutningstagning – rådgivningsprocessen**

Hvis der ikke er noget formelt hierarki, hvordan bliver beslutningerne så taget? Kan alle bare tage enhver beslutning? Det lyder som kaos. Bliver beslutningerne så taget ved konsensus? Det lyder udmattende og umuligt, især for organisationer med mange ansatte.

Næsten alle organisationer i Laloux' research benytter sig af en 'rådgivningsproces'. I princippet kan enhver i organisationen tage en beslutning, men inden han eller hun gør det, skal

vedkommende bede om råd fra alle berørte parter samt folk med ekspertise inden for området. Jo større beslutningen er, desto bredere skal nettet kastes ud, og er det nødvendigt, skal det omfatte den administrerende direktør og bestyrelsen. Normalt er beslutningstageren den person, som har set problemet eller muligheden, eller den person, som er mest berørt af det.

I bogen beskrives det, hvordan en finansanalytiker fra AES – mod den administrerende direktørs råd – besluttede at tage til Pakistan og påbegynde et samarbejde med den pakistanske stat. To og et halvt år senere stod AES med yderligere 700 millioner dollars i omsætning fra netop denne beslutning. Ikke alle gode beslutninger kommer fra toppen.

### **Beslutningstagning i krisetider**

Hvis det er nødvendigt at suspendere rådgivningsprocessen i krisetider, kan følgende retningslinjer tjene til at opretholde tilliden til princippet om selvledelse: Sørg for fuldstændig gennemsigtighed om rækkevidden og tidshorizonten for topstyrede beslutninger, og udpeg en beslutningstager, som ikke vil blive mistænkt for forsat at udøve denne magt, når krisen er ovre.

### **Intern kommunikation**

Informationsstrømmen i en given organisation illustrerer, hvilke antagelser, som former organisationen. På de fleste arbejdspladser tilfalder værdifuld information først "vigtige" personer og siver derefter ned til de "mindre vigtige". Følsomme informationer holdes bedst inden for ledelsens begrænsede kreds. Hvis den skal ud til en bredere kreds, skal den filtreres og fremlægges omhyggeligt fra den bedst mulige vinkel. Den underliggende antagelse er, at man ikke kan stole på medarbejdere, da deres reaktion kan være uforudsigelig eller præstationshæmmende. Denne praksis bygger på mistro, og mistro avler mere mistro blandt folk længere nede i hierarkiet.

I blågrønne organisationer er der ingen uvigtige personer. Alle forventer at have adgang til alle informationer samtidig. Dette gælder ikke kun økonomiske oplysninger, men også information om lønninger eller præstationerne i de enkelte teams. Hos Buurtzorg kan teamene eksempelvis hver måned se, hvor deres produktivitet ligger i forhold til de andres. Der er tillid til, at folk kan håndtere både gode og dårlige nyheder.

Der er tre årsager til, at denne praksis er essentiel i selvledende organisationer:

1. I fravær af hierarki er selvledende teams nødt til at have alle tilgængelige informationer for at træffe de bedste beslutninger.
2. Alle informationer, der ikke er offentlige, vil resultere i mistænksomhed, og mistro er gift for tillid.
3. Informationshierarkier opstår igen, når nogle er indviede, og andre ikke er det.

Det er ikke unormalt for blågrønne organisationer at afholde åbne møder en gang om måneden uden dagsorden, hvor alt kan diskuteres, vendes og drejes.

Selvfølgelig er det ikke alle nyheder, der er behagelige at høre. En praksis, hvor alle informationer er gjort tilgængelige, stiller alle i samme situation som den administrerende direktør i en traditionel organisation. Det tvinger alle til at blive voksne og se ubehagelige kendsgerninger i øjnene.

### **Konfliktløsning**

I selvledende organisationer løses uenighed ved hjælp af en konfliktløsningsproces. Den er så grundlæggende for et samarbejde uden hierarki, at mange selvledende organisationer oplærer alle nye medarbejdere i konfliktløsning.

Konfliktløsningsprocessen gælder i alle former for uenighed. Hvad end emnet er, ser processen nogenlunde ens ud:

- I første fase sætter de involverede parter sig sammen og prøver at løse konflikten indbyrdes. Den, som har taget initiativet, skal komme med en klar anmodning, og den anden skal reagere klart på anmodningen med et "ja", "nej" eller et modforslag.
- Hvis de ikke kan finde en løsning, som er acceptabel for begge parter, udpeger de en mægler, fx en kollega, som de begge har tillid til. Kollegaen støtter parterne med at finde en aftale, men kan ikke påtvinge dem en løsning.
- Hvis det ikke lykkedes at mægle, indkaldes der et panel af kollegaer, der er relevante for spørgsmålet. Igen er panelets rolle at lytte og hjælpe til at udforme en aftale. De kan ikke gennemtvinge en afgørelse, men har normalt tilstrækkelig meget moralsk vægt til, at sagen finder en løsning.
- Som ultimativt skridt bliver direktøren måske indkaldt til panelet, for at bidrage til dets moralske vægt

#### **Andre overskrifter i kapitel 6:**

- Anskaffelser og investeringer
- Eksterne antagelser
- Definition og tildeling af roller
- Præstationsstyring på teamniveau
- Individuel præstationsstyring
- Afskedigelser
- Løn og incitamenter



## OPSAMLING PÅ POINTER FRA KAPITEL 5 OG 6

	Orange praksis	Blågrøn praksis
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarkisk pyramide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvorganiserede teams</li> <li>Når det er nødvendigt, dækkes flere teams af samme coach (uden ansvar for profit eller tab og uden ledelsesmagt)</li> </ul>
Stabsfunktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overflod af centrale stabsfunktioner til HR, IT, indkøb, økonomi, controlling, kvalitet, sikkerhed, risikostyring, med flere...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fleste af den slags funktioner varetages af teamene selv eller af frivillige arbejdsgrupper</li> <li>Kun få stabsmedarbejdere tilbage, der alene har en rådgivende funktion</li> </ul>
Koordinering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinering via faste møder på hvert niveau (fra ledelsesteamet og nedefter), der ofte fører til mødeoverbelastning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen ledelsesmøder</li> <li>Koordinering og møder mest ad hoc og efter behov</li> </ul>
Projekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tungt maskineri (program- og projektledere, Gantt-diagrammer, planer, budgetter, osv.) i et forsøg på at styre kompleksitet og prioritere ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gennemgribende forenklet projektstyring</li> <li>Ingen projektledere, folk besætter selv projekter</li> <li>Minimale (eller ingen) planer og budgetter, organisk prioritering</li> </ul>
Stillingsbetegnelser og-beskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvert job har en stillingsbetegnelse og- beskrivelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flydende roller i stedet for fastlagte stillingsbeskrivelser</li> <li>Ingen stillingsbetegnelser</li> </ul>
Beslutningstagning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Højt oppe i pyramiden</li> <li>Enhver beslutning kan omstødes af en overordnet i hierarkiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helt decentraliseret på grundlag af rådgivningsprocessen (eller holacratisk beslutningsmekanisme)</li> </ul>
Krisehåndtering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Små grupper af rådgivere mødes i fortrolighed for at støtte den administrerende direktør i topstyrede beslutninger</li> <li>Kun kommunikation, når beslutningen er truffet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gennemsigtig informationsdeling</li> <li>Alle inddrages, så der kommer det bedste svar ud af den kollektive intelligens</li> <li>Hvis det er nødvendigt at suspendere rådgivningsprocessen, fastlægges suspensionsperioden</li> </ul>
Indkøb og investering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrænsning af autorisation alene efter niveau i hierarkiet</li> <li>Investeringsbudgetter styret af topledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhver kan bruge et hvilket som helst beløb under forudsætning af rådgivning</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegabaseret vurdering af teamets investeringsbudget</li> </ul>
Informationsflow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information er magt og gives kun, når der er brug for det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al information til rådighed for alle når som helst, inklusive oplysninger om firmaets økonomi og lønninger</li> </ul>
Konfliktløsning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Konflikt bortforklars ofte, ingen metode til konfliktløsning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formel flertrins konfliktløsningsmetode</li> <li>• Virksomhedskulturen begrænser konflikter til de involverede parter og mæglere</li> </ul>
Rollefordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intens manøvrering efter kun få forfremmelser fører til politiseren og dysfunktionel adfærd</li> <li>• Silodannelse: Hver leder er konge over sit eget slot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen forfremmelser, men flydende omfordeling af roller på grundlag af enighed mellem kollegaer</li> <li>• Ansvar for at påtale problemer uden for ens eget ansvarsområde</li> </ul>
Præstationsledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på individuelle præstationer</li> <li>• Evaluering foretages af overordnet i hierarkiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på teamets præstationer</li> <li>• Kollegabaserede processer til individuelle evalueringer</li> </ul>
Løn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutninger træffes af overordnet i hierarkiet</li> <li>• Individuelle incitamenter</li> <li>• Meritokratiske principper kan føre til store lønforskelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvbestemte lønninger med kollegabaseret justering af mindsteløn</li> <li>• Ingen bonusser, men lige profitdeling</li> <li>• Snævrer lønforskelle</li> </ul>
Afskedigelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefen har magt (med godkendelse fra HR-afdeling) til at afskedige en underordnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afskedigelse er absolut sidste skridt i en mæglet konfliktløsningsmekanisme</li> <li>• I praksis meget sjælden</li> </ul>

Tabel 2 – Selvledelse

## KAPITEL 7: STRÆBEN EFTER HELHEDSTÆNKNING (ALMINDELIGE METODER)

Det andet gennembrud, som karakteriserer blågrønne organisationer, er at skabe steder, der støtter os i vores færd mod at blive (og være) hele mennesker. Traditionelt går folk på arbejde og udstråler en bestemt identitet eller rolle. Hver gang vi efterlader noget af os selv hjemme, afskærer vi os fra en del af vores potentiale af vores kreativitet og energi.

Selvledelse bidrager i høj grad til at lade os vise mere af os selv. Når der ikke er nogen sjældne forfremmelser at slå om, ingen chefer at tilfredsstille og ingen modstandere at skubbe til side, bliver en stor del af giften ved intrigerne skyllet ud af organisationen.

Men det kan være vanskeligt. Og netop i vanskeligheden ved at være os selv helt og holdent, ser blågrønne organisationer en mulighed: de skaber metoder til, at folk kan støtte hinanden i deres *indre arbejde*, mens de gør organisationens *ydre arbejde*. Hver gang vores frygt bliver

udløst, er det en mulighed for at lære og vokse med en større helhed og genvinde aspekter af os selv, som vi har forsømt eller skubbet ud i mørket.

### **At invitere vores menneskelighed med på arbejde**

De fleste af metoderne, som inviterer os til at blive hele mennesker, er overraskende enkle. Her er et par eksempler:

Hos Sounds True, en amerikansk virksomhed, som udbreder læren fra spirituelle mestre via bøger, online seminarer og lyd- og videooptagelser, begyndte man i forbindelse med virksomhedens hurtige vækst at tillade, at folk kunne tage sine hunde med på arbejde. Dyr har en tendens til at give os jordforbindelse og få den bedste side af vores natur frem i os. Bare det at klappe en hund får os typisk til at slappe af, sætte os i forbindelse med vores krop og får vores travle hjerne til at falde til ro. Derudover opbygges der massiv tillid, når man klapper en kollegas kæledyr.

Noget lignede skete hos Patagonia – producent af udendørstøj. I sit hovedkvarter i Ventura, Californien har firmaet installeret et børnecenter for medarbejdernes børn lige fra spædbørnsalderen til børnehavealderen. Frokost mellem børn og ansatte i kantinen er helt normalt.

Der er ikke noget revolutionerede i at tillade hunde eller børn på arbejdspladsen. Men alligevel har Laloux i sine 15 år som konsulent og coach ikke set nogen organisationer gøre det i praksis, før han stødte på de to ovenstående. Tænk over, hvor langt vi er nået ind i adskillelsevandvidet, når vi synes, at dét er så usædvanligt!

### **Plads til eftertanke**

Heiligenfeld er et tysk fremadstormende firma med 630 medarbejdere, som driver fire hospitaler for psykisk syge og rehabilitering. Der er flere bemærkelsesværdige ting at berette om Heiligenfeld, hvoraf en er funderet på refleksion i store grupper (som blandt andet har været med til at sikre Heiligenfeld titlen som 'bedste arbejdsplads' inden for sundhedssektoren i Europa).

Hver tirsdag formiddag samles så mange medarbejdere som muligt i en time og et kvarter til fælles refleksion. Hver uge er der et nyt emne på dagsordenen, som er relevant på det aktuelle tidspunkt og som fremmer selvrefleksion; konfliktløsning, håndtering af fiasko, værdinormer, kommunikation mellem mennesker, bureaukrati, risikolelse.

Efter en kort fremlæggelse af emnet bliver deltagerne inddelt i grupper på mellem seks til ti personer, hvor der reflekteres over emnet – eventuelt hvordan de håndterer fiasko i deres eget liv, på arbejdet og i hjemmet, individuelt og kollektivt. Der er intet fastlagt slutprodukt, og alle går fra mødet med sin helt egen lære.

Det ugentlige møde er ganske vist tidsrøvende med sine 75 minutter for over halvdelen af medarbejderne i firmaet. Men folk hos Heiligenfeld siger, at fordelene langt opvejer omkostningerne. Disse store gruppemøder er et læringsprogram på steroider for hele virksomheden, hvor hele organisationen udvikler sig gennem det ene emne efter det andet, uge for uge.

Den fælles oplevelse afføder også fællesskab og et fælles sprog, som rækker videre end det, der kan opnås gennem andre metoder. Den tillid, empati og medfølelse, der opbygges på mødet, strækker sig et godt stykke ud over møderummet, og disse følelser trænger ind i hele organisationen.

## Konflikthåndtering

I de fleste organisationer er egoet gnisten til for mange konflikter, og sjælen gnisten til for få. Sjælen er en krævende størrelse: hvis vi vælger at lytte, opdager vi ofte, at den beder os om at fortælle en sandhed, som andre måske ikke bryder sig om at høre. Inderst inde er der noget i os, der gør ondt, når vi erkender, hvordan de organisationer, vi arbejder for, skader vores planet; hvordan de skoler, som underviser, skader børnene; hvordan hospitaler og plejehjem tingsligger patienter og gamle; hvordan de landbrug, som brødføder os, mishandler dyrene og jorden. For at nå frem til bedre organisationer er vi nødt til at løbe den risiko at tale fra hjertet og lære at bevæge os gennem de konflikter, som måtte opstå.

Blågrønne organisationer benytter forskellige metoder til konflikthåndtering. Blandt andet:

- På ESBZ skolen i Berlin samles hver klasse på et bestemt tidspunkt en gang om ugen for at tale om spændinger i gruppen og tage sig af dem. Facilitatoren for mødet er en anden elev, som håndhæver en række spilleregler, der gør samtalen tryk.
- Hos Heiligenfeld giver kollegaerne i hvert team karakter til kvaliteten af deres interaktion med andre teams. Resultatet er et "varmekort" for hele virksomheden, som viser, hvilke teams, der burde tage en samtale for at forbedre deres samarbejde.
- Hos Sound True får alle kollegaer mulighed for at lære en enkel tretrinnsproces til brug ved vanskelige samtaler:
  - Trin 1: Sådan føler jeg.
  - Trin 2: Her er det, jeg har behov for.
  - Trin 3: Hvad har du behov for?

Helhedstænkning fører somme tider til konflikt, men organisationerne i denne bog viser, at konflikter ikke behøver at være indædte. Visse typer af metoder hjælper folk til at føle sig trygge ved at tage spørgsmål op og deltage i den efterfølgende diskussion på en måde, der respekterer deres eget og andres selv.

### Andre overskrifter i kapitel 7:

- Trygge og åbne arbejdsmiljøer
- Historiefortælling
- Bygninger og status
- Miljømæssige og sociale spørgsmål

## KAPITEL 8: STRÆBEN EFTER HELHEDSTÆNKNING (HR-PROCESSER)

Det er ikke nogen nem opgave at stræbe efter det hele menneske. For hver urovækkende begivenhed er vi fristet til at flygte ind i adskillelse. Vores sjæl kryber i skjul, og egoet tager magten og gør, hvad det mener, der skal til, for igen at få os til at føle os trygge. Men det er en tryghed, der har sin pris. Vi forholder os nu til hinanden og os selv med frygt og fordømmelse, og ikke længere med kærlighed, tillid og accept.

De forskellige metoder, som kapitel 7 dækker; grundværdier, konfliktløsningsprocesser, mødemetoder, eftertænsksomhed, kontorindretning – er alle indrettet til at skabe et rum, der er trygt nok til, at vi kan vise hvem, vi er, sådan vi kan vove os i retning af både individuel og kollektiv helhed.

De organisationer, som beskrives gennem bogen, har redefineret alle de vigtige HR-processer; ansættelse, introduktion, evaluering, aflønning, afskedigelse – fordi den måde disse processer håndteres på i dag, alt for ofte fører til frygt og adskillelse fremfor tillid og accept.

### **Ansættelsesprocessen**

Ansættelsesprocessen er ofte en kejtet dans mellem to parter. Som kandidat tilpasser vi os til den, vi tror, vi bør være i arbejdsgiverens øjne – alt lige fra CV, påklædning, adfærd, spørgsmål, samt de historier vi vælger at fortælle om os selv.

Blågrønne organisationer tilpasser den traditionelle ansættelsesproces, så den giver begge parter mulighed for at se et bedre og forhåbentlig mere sandfærdigt billede af hinanden. Det begynder med, at samtalerne ikke bliver afholdt af HR-personale, der har erfaring med samtaleteknik, men af fremtidige kollegaer, der bare gerne vil beslutte sig for, om de har lyst til at arbejde sammen med kandidaten til daglig. Medarbejderne har ikke noget rekrutteringsmål, og de er typisk meget ærligere om arbejdspladsen. De skal trods alt leve med konsekvenserne, hvis de oversælger deres arbejdsplads til deres potentielle nye teammedlem.

### **Introduktionsforløbet**

Blågrønne organisationer bruger væsentlig meget tid og energi på at byde nye kollegaer velkommen i introduktionsforløbet. Grundlaget for introduktionsprocessen er en eller anden form for oplæring, der hjælper de nyansatte med at forstå og finde rundt i det nye miljø, de er trådt ind i. Oplæringen berører på den ene eller anden måde de tre gennembrud: selvledelse, helhedstænkning og det evolutionære formål.

*Selvledelse:* For folk, som kommer fra traditionelle organisationer, kan selvledelse være mystificeret i begyndelsen. Et oplæringsprogram kan hjælpe med en forståelse af, hvordan selvledelse virker, hvad der er anderledes, hvad der er det samme, samt hvilke færdigheder man har brug for til at trives i et sådant miljø. Man kunne eksempelvis oplære nyansatte i problemløsning og mødepraksis. For folk, der tidligere har siddet i lederstilling, kan denne omstilling især være svær.

*Helhedstænkning:* Nye kollegaer bliver ydermere oplært i antagelserne, grundreglerne og de værdinormer, der giver ansatte mulighed for at møde op som mere autentiske, hele mennesker. Herunder ligger teknikker til konfliktløsning og ikkevoldelig kommunikation.

*Det evolutionære formål:* Nye kollegaer bliver opfordret til at tænke over deres personlige kald og om, hvordan det harmonerer med det bredere organisatoriske formål.

### **Engagement, arbejdstid og fleksibilitet**

I de fleste organisationer har de hierarkisk højere placerede ingen fast arbejdstid; man har tillid til, at de har selvdisciplin og arbejder, til opgaven er løst. Et stigende antal mennesker føler, at de altid er 'på', altid skal være til at få fat på, og skal sætte andre, vigtige forpligtelser i livet i anden række. Ikke mange ledere ville turde aflyse et vigtigt møde til fordel for deres barns skolekomedie, eller fordi en god ven har brug for deres hjælp. De få, der gør det, føler behov for at finde på en undskyldning.

Hvis vi gerne vil være autentiske og hele mennesker på arbejdet, må vi lære at stå inde for andre vigtige engagementer i livet. Vi må holde op med at lade som om arbejdet altid kommer før alt andet. Enkel praksis kan hjælpe: med jævne mellemrum kan man holde et møde, hvor kollegerne diskuterer, hvor meget tid og energi som de på netop dette tidspunkt i livet ønsker at bruge på organisationens formål.

## Afskedigelser og nedskæringer

Ud fra den evolutionære blågrønne synsvinkel, giver det ingen mening at opretholde arbejdspladser kunstigt. Vi sætter pris på tryghed i ansættelsen, men i sidste ende er det et begreb, der grunder i frygt. Det ser bort fra den grundlæggende sandhed, at alt forandrer sig, og det afviser muligheden for overflod; at en person, hvis evner bliver spildt i en overbemandet organisation, kan finde en bedre måde at lade sine evner komme til udtryk på, hvor der er brug for dem.

Livet udvikler sig konstant, afskedigelser og endda nedskæringer kan være en del af den udvikling, selv om de er relativt sjældne i selvledede strukturer. Organisationerne i denne bog viser, at vi ikke er nødt til at gøre afskedigelser til kolde, kontraktbestemte transaktioner. Vi kan byde følelserne og smerten velkommen. Og når det hele har lagt sig lidt, kan vi begynde at spørge ind til den dybere mening - den besked som livet ønsker, at vi hører, og som vi måske bliver kaldet til at udføre.

### Andre overskrifter i kapitel 8:

- Efteruddannelse
- Stillingsbeskrivelser, -betegnelser og karriereplanlægning
- Feedback og præstationsstyring

## OPSAMLING PÅ POINTER FRA KAPITEL 7 OG 8

	Orange praksis	Blågrøn praksis
Bygninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardiserede, golde, professionelle bygninger</li> <li>• Overflod af statusmarkører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvindrettede, varme rum, åbne for børn, dyr, naturen</li> <li>• Ingen statusmarkører</li> </ul>
Værdinormer og spilleregler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdinormer ofte kun en plakat på væggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare værdinormer omsat til eksplicite spilleregler for (u)acceptabel adfærd for at afføde trygge miljøer</li> <li>• Metoder til at fremelske vedvarende diskussioner om værdinormer og spilleregler</li> </ul>
Steder til eftertanke	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stillerum</li> <li>• Fælles praksis med meditation og stilhed</li> <li>• Praksis med eftertænkksomhed i store grupper</li> <li>• Teamsupervision og kollegabaseret coaching</li> </ul>
Opbygning af fællesskaber	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historiefortælling som støtte for indre granskning og opbygning af fællesskab</li> </ul>
Stillingsbetegnelser og -beskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stillingsbetegnelser er identitetsskabende statusmarkører</li> <li>• Faste stillingsbetegnelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fravær af stillingsbetegnelser tvinger folk til at finde en dybere identitetsfølelse</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen stillingsbeskrivelse, så man selv kan forme rollerne</li> </ul>
Arbejdstid	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ærlige diskussioner om individuelle løfter om arbejdstid over for meningsfulde løfter i livet</li> </ul>
Konflikter	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmæssig tid afsat til at få konflikter frem i lyset og tage sig af disse konflikter</li> <li>Flertrins konfliktløsningsproces</li> <li>Alle oplært i at håndtere konflikter</li> </ul>
Møder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange møder, men kun få retningslinjer for møderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specifikke mødemetoder til at holde egoet i snor og sikre, at alle bliver hørt</li> </ul>
Miljømæssige og sociale tiltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penge som ydre målestok: Kun hvis det ikke koster for meget</li> <li>Kun den øverste top kan iværksætte initiativer med økonomiske konsekvenser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integritet som indre målestok: Hvad er det rigtige at gøre?</li> <li>Ligelig fordelt initiativtagning, alle fornemmer, hvad der er rigtigt at gøre</li> </ul>
Ansættelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtaler med uddannet HR-personale, fokus på, at kandidaten passer til stillingsbeskrivelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtaler med fremtidige kollegaer, fokus på om personen passer sammen med organisationen og dens formål</li> </ul>
Introduktion af nye medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> <li>For det meste administrative introduktionsforløb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betydelig oplæring i relationsfærdigheder og virksomhedskultur</li> <li>Rotationsprogrammer, så man kan dykke ned i organisationen</li> </ul>
Efteruddannelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efteruddannelsesforløb designet af HR</li> <li>For det meste efteruddannelse i færdigheder og ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personlig frihed og ansvar for efteruddannelse</li> <li>Afgørende vægt lægges på oplæring i virksomhedskulturen, som alle er med til</li> </ul>
Præstationsstyring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sigter mod at fastfryse et objektive billede af tidligere præstationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personlig granskning af ens indre udvikling og kald</li> </ul>
Afskedigelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afskedigelse - for det meste en juridisk og økonomisk proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsorgsfuld støtte for at gøre afskedigelsen til en mulighed for læring</li> </ul>

Tabel 3 – Helhedstænkning

## KAPITEL 9: LYTTEN TIL DET EVOLUTIONÆRE FORMÅL

I traditionelle, orange organisationer klinger mission statements typisk hult. Spørg fodfolkene om, hvad organisationens formål er, og du vil sikkert modtage et tomt blik eller kløen i nakken for at huske ordene, som pryder plakaterne. Det kollektive formål bliver at vinde – intet andet –

og derfor er folk blevet kyniske over for mission statements; fordi de i praksis ikke er drivkraften bag adfærd eller beslutninger.

Så hvis det kollektive formål ikke er drivkraften bag beslutningstagningen, hvad er så? Det er organisationens selvopholdelsesdrift. Egoets frygtbaserede natur i røde, ravfarvede og orange organisationer disponerer ledere og medarbejdere til at opfatte verden som et farligt sted med konkurrenter overalt. Sørgeligt nok gør denne frygtbaserede fiksering på konkurrence sig gældende, selv når organisationens overlevelse ikke er i fare.

Med overgangen til det evolutionære blågrønne stadie, kan folk lære at tøjle egoets frygt. Denne proces giver plads til at udforske dybere spørgsmål om mening og formål; både individuelt og kollektivt. Hvad er mit kald? Skiftet fra selvopholdelsesdrift til formål forandrer et antal afgørende fremgangsmåder i organisationen. Blandt andet, hvordan strategien bliver til, hvordan budgetterne bliver lagt og fulgt, hvordan målsætninger bliver etableret, hvordan produkterne bliver udviklet og solgt, og hvordan medarbejderne bliver rekrutteret, og leverandørerne valgt.

### **Konkurrence, markedsandele og vækst**

Orange organisationer er besat af konkurrence, men i blågrønne organisationer lader selve forestillingen om konkurrence til at være forsvundet. Hvor er den blevet af? Svaret er overraskende ligetil: når en organisation i sandhed lever for sit formål, er der ingen konkurrence. Enhver, der kan hjælpe med at opnå formålet i større omfang eller hurtigere, er en ven, en allieret, og ikke en konkurrent. Eksempelvis *opforderer* Buurtzorg sine "konkurrenter" til at efterligne deres koncept, da det overordnede formål er at hjælpe syge og ældre patienter til at leve et mere selvhjulpent og meningsfuldt liv.

Buurtzorg hjælper aktivt konkurrerende aktører med at adoptere konceptet, så formålet fremmes. På den måde er Buurtzorg ikke fikseret på markedsandele. Ligeledes noteres det, at Buurtzorg aktivt arbejder henimod at skabe uafhængige netværk af naboer og familie, som gør, at patienterne bliver mere selvstændige og derigennem *uafhængige* af Buurtzorgs services – vækst er altså heller ikke centralt.

### **Profit**

Aktieafkast er blevet det fremhævende perspektiv i orange organisationer. Det betyder, at maksimering af profitten er blevet det altoverskyggende formål for børsnoterede selskaber måned for måned, kvartal for kvartal, år for år.

Blågrønne organisationer har et andet syn på profit. Den er nødvendig, men ikke altoverskyggende. Flere stiftere af organisationerne brugt i bogen benytter samme metafor: "Profit er som den luft, vi indånder". Vi har brug for luft for at overleve, men vi lever ikke for at trække vejret. I blågrønne organisationer er profit en sidegevinst ved en veludført opgave.

### **Beslutningstagning i forhold til det evolutionære formål**

Blågrønne organisationer træffer ikke beslutninger baseret på profit og markedsandele. Blågrønne organisationer træffer beslutninger ved at *lytte* til organisationens formål. På det præstations-orange stadie opfatter man organisationer som maskiner, og maskiner har ingen sjæl eller selvstændig retningsfornemmelse. Ud fra det evolutionære, blågrønne synspunkt opfattes en organisation som et levende system, en entitet med sin egen energi, sin egen identitet, sit eget kreative potentiale og en retningsfornemmelse. Vi behøver ikke fortælle den, hvad den skal; vi skal bare lytte, gå sammen med den, slutte os til den og se, hvor den fører os hen.



## Strategi som organisk proces

Blågrønne organisationer vender den traditionelle strategiproces på hovedet. I traditionelle selskaber bliver strategien lagt øverst oppe. Det er den administrerende direktørs og ledelsesteamets ansvarsområde. Med jævne mellemrum resulterer en strategiproces i et stort dokument, der udstikker en ny retning.

I blågrønne organisationer er der ingen strategiproces. Der er ingen øverst oppe, der udstikker en kurs, som andre skal følge. I disse virksomheder eksisterer en meget klar og tydelig forståelse af organisationens formål og en bred fornemmelse af den retning, organisationen måske er kaldet til at følge. Der er ikke brug for et mere detaljeret kort. Med formålet som drivkraft er alle, individuelt og kollektivt, bemyndigede til at fornemme, hvad der kan være brug for på et givent tidspunkt.

## Forandringsledelse

Alle ledere ved, at det er svært at gennemføre forandringer i en organisation. Forandringer er et af de mest frustrerende ledelsesproblemer i dag og derfor det, der diskuteres mest. I de banebrydende, blågrønne organisationer lader forandring dog til at foregå naturligt og konstant. Det ser ikke ud til at kræve nogen særlig opmærksomhed, indsats eller ledelse.

I en verden, hvor organisationer er selvledende, levende systemer, behøver vi ikke påtvinge forandring udefra. Levende systemer har en iboende evne til at sanse forandringer i deres omgivelser og at tilpasse sig indefra. Folk har lov til at handle ud fra det, de fornemmer, er nødvendigt; de er ikke hæmmet af statiske stillingsbeskrivelser, kommandoveje eller funktionsenheder. Forandring er naturgiven, den forekommer alle steder, hele tiden, og for det meste uden smerte og besvær.

## Individuelt og organisationsmæssigt formål

Overensstemmelse mellem formål kan ikke udforskes meningsfuldt uden at komme ind på personligt formål. Her er nogle spørgsmål, der kan væves ind i ansættelsessamtaler:

- Hvad er din fornemmelse af din livsbane? Hvis du arbejdede her, hvordan ville det så passe til det, du føler, at du er kaldet til at være og gøre i verden?
- Hvilket aspekt af organisationens formål vinder genklang i dig? Hvilke særlige talenter og evner kunne du bidrage med til organisationens rejse?

I sidste ende forsøger begge parter at besvare et enkelt, grundlæggende spørgsmål: *er det meningen, at vi skal følges ad på rejsen?*

Mange blågrønne organisationer fortæller, at deres ansættelses- og beslutningsproces kan være væsentligt længere end normalt. Nogle gange accepterer de at vokse langsommere og lader være med at besætte en stilling, indtil de finder en person, der ikke bare passer til stillingen, men også til organisationen og dens formål.

## Andre overskrifter i kapitel 9:

- Metoder til at lytte til det evolutionære formål
- Produktudbud og markedsføring
- Planlægning, budgettering og controlling
- Kunder, leverandører og informationsflow

- Bevidst stemningsstyring

## OPSAMLING PÅ POINTERNE FRA KAPITEL 9

	Orange praksis	Blågrøn praksis
Formålsbegreb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primære formål er organisationens overlevelse (ligegyldig hvad der står i dens mission statement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationer opfattes som levende entiteter med deres eget evolutionære formål</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kurs udstikkes af topledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien opstår organisk fra selvledende medarbejderes fælles intelligens</li> </ul>
Beslutningstagning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen metoder til at lytte til formålet; selvopholdelse over for konkurrenterne er den vigtigste drivkraft bag beslutningstagning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoder til at lytte til organisationens formål: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle er sansende væsener</li> <li>- Store gruppeforløb</li> <li>- Meditation, vejledte visualiseringer m.m.</li> <li>- Reaktion på udefrakommende tilskyndelse</li> </ul> </li> </ul>
Konkurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenterne er den fjende, der sætter handlinger i gang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrebet konkurrence er irrelevant</li> <li>• 'Konkurrenter' imødekommes for at forfølge formålet</li> </ul>
Vækst og markedsandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigtige drivkræfter bag succes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun væsentlig for så vidt de hjælper til at opnå formålet</li> </ul>
Profit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Førende indikator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvæsentlig faktor: kommer naturligt, når man gør det rette</li> </ul>
Markedsføring og produktudvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udefra og indefter: kundeundersøgelser og segmentering definerer tilbuddet</li> <li>• Kundens behov skabes om nødvendigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefra og udad: tilbud defineres af formål</li> <li>• Vejledt af intuition og skønhed</li> </ul>
Planlægning, budgettering, og controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygger på "<i>predict and control</i>"</li> <li>• Belastende cyklusser med midtvejsplanlægning, års- og månedsbudgetter</li> <li>• Reglen er at holde sig til planerne, afvigelser skal forklares, og huller skal lukkes</li> <li>• Ambitiøse mål for at motivere medarbejderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygger på "<i>sense and react</i>"</li> <li>• Ingen eller markante forenklede budgetter, ingen kortlæggelse af afvigelser</li> <li>• Løsninger, der fungerer, og hurtige genovervejelser i stedet for søgen efter 'perfekte' svar</li> <li>• Konstant sansning af, hvad der er nødvendigt</li> <li>• Ingen mål</li> </ul>

Forandringsledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helt arsenal af værktøjer til forandringsstyring for at få organisationen til at ændre sig fra A til B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>('Forandring' ikke længere relevant, fordi organisationerne konstant tilpasser sig indefra)</li> </ul>
Leverandører og gennemsigtighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører udvælges på grundlag af pris og kvalitet</li> <li>Hemmelighedskræmmeri over for verden udenfor er den normale tilstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører vælges også ud fra deres overensstemmelse med formålet</li> <li>Total gennemsigtighed indbyder udenforstående til at komme med forslag til en bedre virkeliggørelse af formålet</li> </ul>
Stemningsstyring	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevidst sansning af, hvilken stemning, der ville tjene organisationens formål</li> </ul>
Individuelt formål	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Det er ikke organisationens rolle at hjælpe medarbejderne med at finde deres personlige kald)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansættelse, oplæring og evaluering bruges til at udforske mødet mellem individuelle kald og organisationsmæssigt formål</li> </ul>

Tabel 4 - Det evolutionære formål

## KAPITEL 10: FÆLLES KULTURTRÆK

De forrige tre kapitler har fokuseret på organisationsmæssige strukturer, systemer, processer og metoder – de håndgribelige aspekter af blågrønne organisationer. Dette kapitel handler om de mindre synlige, men lige så effektive aspekter af organisationsmæssig kultur. Begrebet bruges generelt om de antagelser, normer og interesser som folk i en organisation er fælles om: kultur er lig med, *hvordan* tingene bliver gjort, uden at folk behøver at tænke over det.

Utallige forskningsprojekter har fastslået den stærke sammenhæng mellem kultur og resultater, men alligevel er der stadig mange i det præstations-orange paradigme, som afviser kultur som en 'blød' værdi. Orange fokuserer på de 'hårde' værdier. Ledere, der handler ud fra det orange paradigme, virker frustrerede, når deres perfekte plan bliver afsporet af menneskers 'bløde' adfærd.

Fordi vi er mennesker og ikke tandhjul, spiller antagelser, normer og interesser en afgørende rolle for vores adfærd. Tag eksempelvis en organisation, hvor folk er fælles om den antagelse, at information skal kommunikerer frit. Sammenlign organisationen med en anden, hvor folk mener, at information er magt, og at den kun skal kommunikerer til dem, der har brug for den. Det er tydeligt, at de to organisationer ikke opnår de samme resultater. Er det normen, at man tager ansvar for egne handlinger, eller skyder man skylden på andre og beklager sig bag deres ryg?

Ledere, som opfatter verden gennem grønne briller, betragter kultur som det ultimative aktiv, alfa og omega for selskabets succes. I tråd med den grønne metafor for organisationen som en familie, er alt personligt og afhængigt af indbyrdes forhold. Ud fra denne synsvinkel er der ikke meget, der er mere afgørende – og værd at investere tid og penge i – end at sikre, at der er en sund og ikke dysfunktionel kultur i familien.

### Kulturen i blågrønne organisationer

Kulturen i blågrønne organisationer vil åbenlyst variere, da eksterne og interne forhold gør, at ingen organisation og dens ansatte er ens. Dog har Laloux fundet, at der typisk er en række

elementer til stede i blågrøn organisationskultur. Disse gennemgås neden for, for hvert af de tre gennembrud; selvledelse, helhedstænkning og formål:

## **Selvledelse**

### *Tillid*

- Vi har som udgangspunkt en positiv indfaldsvinkel til hinanden.
- Indtil andet er bevist, stoler vi som udgangspunkt på vores kollegaer.
- Frihed og ansvarlighed er to sider af samme sag.

### *Information og beslutningstagning*

- Al information i virksomheden er tilgængelig for alle
- Hver eneste af os kan håndtere vanskelige og følsomme nyheder
- Vi tror på kraften i kollektiv intelligens. Ingen enkeltperson er lige så begavet som alle tilsammen. Derfor bliver alle beslutninger taget ved hjælp af rådgivningsprocessen

### *Ansvar og ansvarlighed*

- Hver enkelt af os har det fulde ansvar for organisationen. Hvis vi kan mærke, at der er behov for, at der sker noget nyt, har vi pligt til at tage os af det. Det er ikke acceptabelt at begrænse os til indholdet af vores roller.
- Ingen skal være bange for at drage andre til ansvar for deres forpligtelser ved feedback og respektfuld konfrontation.

## **Helhedstænkning**

### *Ligeværd*

- Grundlæggende er vi alle lige meget værd.
- Samtidig vil vores fællesskab blive mest beriget ved, at vi lader alle medlemmerne bidrage på hver sin særlige måde og påskønner forskellene i roller, uddannelse, baggrund, interesser, færdigheder, personlighed, synspunkter osv.

### *Tryk og omsorgsfuld arbejdsplads*

- Enhver situation kan gribes an med frygt og adskillelse eller kærlighed og forbindelse. Vi vælger kærlighed og forbindelse.
- Vi stræber efter at skabe følelsesmæssigt og spirituelt trygge omgivelser, hvor hver af os kan opføre os autentisk.
- Vi sætter pris på følelsetilstande som; kærlighed, omsorg, anerkendelse, taknemlighed, nysgerrighed, morskab, leg.
- Vi er ikke bange for ord som; omsorg, kærlighed, tjeneste, formål og sjæl på arbejdspladsen.

### *Overvindelse af adskillelse*

- Vi stiler efter en arbejdsplads, hvor vi kan værdsætte alle dele af os: det kognitive, fysiske, følelsesmæssige og spirituelle, det rationelle og det intuitive, det feminine og det maskuline.
- Vi anerkender, at vi alle er stærkt forbundne med hinanden, en del af et større hele, der omfatter naturen og alle former for liv.

### *Indlæring*

- Ethvert problem er en invitation til at lære og vokse. Vi vil altid kunne lære nyt. Vi er aldrig nået i mål.
- Fiasko er altid en mulighed, hvis vi stræber modigt efter vores formål. Vi drøfter vores fiaskoer åbent og lærer af dem. Det er ikke acceptabelt at skjule fiasko eller undlade at lære af den.
- Feedback og respektfuld konfrontation er gaver, som vi deler med andre for at hjælpe hinanden til at vokse.
- Vi fokuserer mere på styrker end på svagheder, mere på muligheder end på problemer.

### *Indbyrdes forhold og konflikter*

- Det er umuligt at lave om på andre. Vi kan kun lave om på os selv.
- Vi tager ansvar for vores tanker, overbevisninger, ord og handlinger.
- Vi spreder ikke rygter, og vi taler ikke bag ryggen på andre.
- Vi løser uoverensstemmelser ansigt til ansigt og inddrager ikke andre i problemet.
- Vi skyder ikke skylden for problemet på andre. Når vi har lyst til at skyde skylden på andre, ser vi det som en opfordring til at tænke over, hvordan vi måske selv er en del af problemet (og løsningen).

## **Det evolutionære formål**

### *Kollektivt formål*

- Vi ser organisationen som noget, der har sin egen sjæl og sit eget formål
- Vi prøver at lytte til, hvor organisationen ønsker at bevæge sig hen og er forsigtige med at tvinge den i en bestemt retning.

### *Individuelt formål*

- Over for os selv og organisationen er vi forpligtede til at spørge ind til vores personlige kald, for at se om og hvordan det er i tråd med organisationens formål.
- Vi prøver at indgyde vores roller vores sjæl, ikke vores ego.

### *Planlægning af fremtiden*

- Det er formålsløst at prøve at forudsige og styre fremtiden. Vi kommer kun med forudsigelser, når en bestemt beslutning kræver, at vi gør det.

- Alt vil udfolde sig mere elegant, hvis vi lader være med at forsøge at styre og i stedet bare vælger at fornemme og reagere.

#### *Profit*

- I det lange løb er der ingen afvejning mellem formål og profit. Hvis vi fokuserer på formålet, kommer profitten af sig selv.

Hvordan skaber man så denne kultur?

- Etablere støttende strukturer, metoder og processer.
- Sørge for, at folk med moralsk lederskab i firmaet bliver rollemodeller for den adfærd, der forbindes med kulturen.
- Opfordre folk til at finde ud af, hvordan deres personlige overbevisninger understøtter eller undergraver den nye kultur.

## **DEL 3: FREMKOMSTEN AF BLÅGRØNNE ORGANISATIONER**

### **KAPITEL 11: NØDVENDIGE FORUDSÆTNINGER**

Hvad er de nødvendige betingelser for at skabe en ny organisation med evolutionære-blågrønne principper, struktur, metoder og kultur? Er der nogen afgørende bestanddele, som skal være til stede, før vi overhovedet kan gøre forsøget? Laloux påpeger specielt to betingelser:

1. Topledelse:  
Grundlæggeren eller toplederen (lad os kalde ham den administrerende direktør) skal have en verdensanskuelse og en psykologisk udvikling, som stemmer overens med det blågrønne udviklingsniveau. Mange eksempler viser, at det hjælper, men at det ikke er nødvendigt at have en kritisk masse af ledere, der fungerer på samme stadie.
2. Ejerskab:  
Ejerne af organisationen skal forstå det evolutionære-blågrønne verdensbillede og have taget det til sig. Erfaringen viser, at bestyrelsesmedlemmer, der 'ikke er helt med', midlertidigt kan give en blågrøn leder frie tøjler, når deres metoder fører til fremragende resultater. Men når en organisation får problemer eller står over for et afgørende valg, vil ejerne have et ønske om at få kontrol over tingene på den eneste måde, der giver mening for dem – ved hjælp af topstyrede, hierarkiske styringsmekanismer med kommando og kontrol.

Hvad med de virksomheder, nonprofitorganisationer, skoler, hospitaler, offentlige institutioner og andre steder, hvor disse forudsætninger ikke findes? Kan en mellemlider etablere blågrønne metoder i den afdeling, han har ansvaret for? Laloux konkluderer, at han desværre aldrig har set det ske i praksis. Derfor er de to ovenstående faktorer så essentielle.

Hvis ledelsen ikke er parat, hvad kan man så gøre? Laloux mener, at vertikal forandring er en kamp, som er tabt på forhånd, men at horisontal forandring stadig er en mulighed – eksempelvis fra en usund til sund form for orange strategi.

Orange organisationer kan være steder fyldt af liv og innovation, hvor målstyring giver folk plads til at manøvrere og til at udtrykke sig, eller de kan være stressede, gølle steder, der er begrænset af et morads af regler, fremgangsmåder, budgetter og mål. Som mellemlider eller overordnet kan du fremelske et miljø, som er sundt.

Hvis du helt afskaffer mål i afdelingen, som blågrønne organisationer gør, får du alarmklokkerne til at ringe overalt i organisationen. Du kan moderere målsætningsprocessen på en sådan måde, at den holder sig inden for acceptable grænser. I stedet for at arbejde med topstyrede mål, kan du bede medarbejderne eller teams, der arbejder 'under' dig, om at definere deres egne mål. Bed teamlederne om at sætte sig sammen i fællesskab og pege på de mål, som skal øges. Hvis teamet fungerer godt, behøver du ikke engang deltage på mødet. Lad dem finde den bedste løsning på egen hånd – når alt kommer til alt, er det dem, som skal nå målene.

## **Topleddelse**

Generelt lader det til at gælde, at bevidsthedsniveauet i en organisation ikke kan overstige ledernes bevidsthedsniveau. Du har måske lagt mærke til et paradoks: administrerende direktører har både langt mindre og meget større betydning i selvledende organisationer til sammenligning med traditionelle virksomheder. De har opgivet deres topstyrede hierarkiske magt. De kan ikke længere tage eller forkaste beslutninger. Og alligevel har den administrerende direktør i en tid, hvor folk stadig forestiller sig organisationer i henhold til ravfarvede, orange og grønne paradigmer, en afgørende rolle, når der skal skabes og opretholdes organisatorisk plads i en blågrøn virksomhed.

Den administrerende direktør er ofte virksomhedens ansigt udadtil. Leverandører, storkunder og myndigheder ønsker ofte at have med organisationens øverste ledelse at gøre, og den administrerende direktør påtager sig ofte, men ikke nødvendigvis, denne rolle.

De fleste andre ansvarsområder, som tilskrives den administrerende direktør, bortfalder simpelthen i blågrønne organisationer. Til gengæld identificeres to nye ansvarsområder: (1) Der skal opretholdes et rum, hvor de blågrønne metoder kan fungere, og (2) der skal etableres blågrønne rollemodeller. Den administrerende direktør skal være:

### *Den, der giver plads*

De blågrønne principper går stik imod de gængse ledelsestanker, og derfor har den administrerende direktør den afgørende rolle at *gøre plads* for blågrønne strukturer og metoder. Der kan komme krav fra flere sider; et bestyrelsesmedlem, som kræver mere kontrol, en anden gang fra en kollega, leverandør eller kunde. Igen og igen skal den administrerende direktør sikre, at der hersker tillid, og at der ikke sniger sig traditionelle ledelsesmetoder ind ad bagdøren.

### *Rollemodel for det blågrønne stadies tre gennembrud*

Grundlæggere og administrerende direktører for selvledende organisationer har ingen hierarkisk magt, men de har ofte stor moralsk autoritet. Den adfærd, den administrerende direktør udviser, påvirker organisationen på en gennemgribende måde. Derfor er den administrerende direktør en rollemodel for den adfærd, der forbindes med de tre gennembrud: selvledelse, helhedstænkning og formål.

### *Rollemodel for selvledelse*

Først og fremmest skal direktørerne i blågrønne organisationer acceptere, at deres magt bliver alvorligt begrænset. Det betyder ikke noget, hvor overbevist de er om deres synspunkt; de kan ikke tage en beslutning uden at rådføre sig med dem, der bliver påvirket af sagen og folk med relevant ekspertise (rådgivningsprocessen). Den administrerende direktør i selvledende organisationer skal bekæmpe den indre trang til at styre og kontrollere. Igen og igen skal de huske at vise tillid.

### *Rollemodel for helhedstænkning*

Der er ikke nogen stor chance for, at folk løber risikoen ved at møde op på arbejde og vise sig som hele mennesker, hvis den administrerende direktør skjuler sig bag en professionel maske. Administrerende direktører, som er rollemodeller for dyder som ydmyghed, tillid, mod, oprigtighed, sårbarhed og autenticitet, indbyder deres kolleger til at turde vove pelsen. Sårbarhed og styrke er ikke modsætninger, men to yderpunkter, som forstærker hinanden.

### *Rollemodel, der lytter til formålet*

En af de måder som ledere viser ydmyghed på, er ved at minde sig selv og andre om, at deres arbejde tjener et formål, der rækker ud over dem selv. Når vi lægger energi, tid og evner i vores arbejde, håber vi naturligvis, at vores anstrengelser bærer frugt og bliver anerkendt. Det, blågrønne ledere indser, er, at både personlig og kollektiv succes er vidunderlig, når den opstår som følge af en stræben efter et meningsfuldt formål. Det blågrønne stadies paradoksale tankeform indbyder os til at sætte os ud over enten-eller-polarisering: Vi kan *både* være os selv (i modsætning til at være optaget af os selv) og arbejde os frem mod at opfylde en organisation dybere formål.

### **Hvad resten angår: en kollega som alle andre**

Hvad laver de administrerende direktører i blågrønne organisationer udover de førnævnte roller? Hvad resten angår, kan de som enhver anden kollega påtage sig roller, der hjælper til at virkeliggøre virksomhedens formål. De kan deltage i et projekt, stå i spidsen for et tiltag, deltage i ansættelser, mægle i konflikter eller mødes med kunder og myndigheder. Ligegyldigt hvilken rolle de vælger, skal de ligesom alle andre tilføre værdi; hvis ikke, vil deres kollegaer ikke betro dem disse roller særlig længe.

## **KAPITEL 12: OPSTART AF EN BLÅGRØN ORGANISATION**

### **Tre metoder knyttet til selvlædelse**

Hvis du gerne vil fremme selvlædelse i din organisation, opstiller bogen flere konkrete metoder:

- *Rådgivningsprocessen* (beskrives på side 132 i bogen):

Fra begyndelsen skal du sikre dig, at alle medlemmer i organisationen kan træffe alle beslutninger, så længe de rådfører sig med dem, der bliver påvirket, og dem, der har ekspertise på området.

- *Konfliktløsning* (beskrives på side 148 i bogen):

Når der er uenighed mellem to kollegaer, sender de den sandsynligvis op til dig, hvis du er grundlægger eller administrerende direktør. Prøv at modstå fristelsen til at løse problemet for dem. I stedet er det tid til at formulere en metode til konfliktløsning, der kan hjælpe dem med at arbejde sig gennem konflikten.

- *Kollegabaseret evaluering og lønprocesser* (beskrives på side 165 og 170 i bogen):

Hvem skal fastsætte lønnen for en ny medarbejder, og på grundlag af hvilken proces? Medmindre du tænker bevidst over det, gør du det måske ud fra den traditionelle måde: som grundlægger forhandler du med den nye medarbejder og bliver enig med vedkommende om en bestemt lønordning. Hvorfor ikke forny metoden fra begyndelsen? Giv den potentielle medarbejder oplysninger om andres lønninger, og lad personen fastsætte sit eget tal, som



gruppen af kolleger så kan reagere på med råd om at hæve eller sænke beløbet. På samme måde kan en kollegabaseret mekanisme til evalueringsprocessen benyttes.

### Fire metoder knyttet til helhedstænkning

I forhold til helhedstænkning, opstiller bogen følgende områder til overvejelse:

- *Spilleregler, der skaber et trygt miljø (beskrives på side 196 i bogen):*  
For at være hele mennesker, må vi føle os trygge. Mange organisationer finder det nyttigt at definere en række regler og omsætte dem til konkret adfærd, der enten bifaldes eller erklæres uacceptabel inden for det kollegiale fællesskab. Nogle virksomheder sammenfatter dette i et dokument.
- *Kontoret eller arbejdsstedet (beskrives på side 215 i bogen):*  
Kontorbygninger er ofte triste, åndeløse steder. Hvorfor ikke gøre arbejdspladsen farverig, indbydende, varm og anderledes på alle de måder, der passer til organisationens kultur og formål? Tilbring en dag eller weekend som team og planlæg og udsmyk rummene. Glem alle antagelser om, hvordan en arbejdsplads bør se ud.
- *Introduktionsforløbet (beskrives på side 227 i bogen):*  
Introduktionen af nye medarbejdere er afgørende for at få nye folk til at føle sig velkomne og for at fortælle, hvordan stedet fungerer. Hvad er den ideelle oplevelse for nyansatte i de første timer, dage eller uger på arbejdet? Hvilken grundlæggende oplæring bør alle i organisationen igennem? Selvledelse, at lytte indgående, konstruktiv håndtering af konflikter, skabelse af et trygt miljø, andet?
- *Mødepraksis (beskrives på side 210 i bogen):*  
I den tidlige tid i en organisation mødes folk normalt ofte for at spore sig ind på hinanden og holder hinanden ajour. For at forhindre de typiske mødesyndromer, kan man indbygge en mødepraksis, der opfordrer deltagerne til at være sig selv som hele mennesker. Det kan være så enkelt som at begynde med et minuts stilhed eller takkerunde, men man kan også vælge en struktureret beslutningsproces såsom Holacracy.

### To metoder knyttet til målsætning

- *Ansættelsesprocessen (beskrives på side 225 i bogen):*

Ansættelsesprocessen er en fin mulighed for at give potentielle nye medarbejdere lejlighed til at udforske den særlige samklang (eller mangel på samme) mellem organisationens formål og deres eget kald og længsler.

- *Den tomme stol (beskrives på side 263 i bogen):*  
Den tomme stol er en enkel praksis, der kan indføres fra første færd. I slutningen af hvert møde (eller på et hvilket som helst tidspunkt under mødet) kan en person fra teamet sætte sig på den tomme stol, som repræsenterer organisationens formål, og for eksempel lytte til spørgsmålet: har dette møde tjent organisationen godt?

## KAPITEL 13: OMFORMNING AF EN EKSISTERENDE ORGANISATION

Der er mange veje, som fører til en blågrøn organisation. Men hvor skal man begynde? Hvad skal man fokusere på først? Levende organismer ændrer sig i små skridt, så i stedet for at lave om på alt på én gang, kan det give god mening kun at begynde med ét af de blågrønne organisationers gennembrud; selvledelse, helhedstænkning eller det evolutionære formål, for derefter at indføre de andre med tiden.

De tre gennembrud forstærker hinanden. Når en organisation eksempelvis bliver selvledende, tager folk konstant initiativer på alle niveauer, og det gør organisationen i stand til at bevæge sig frem mod sit formål uden behov for topstyret fastlæggelse af strategi.

### Indførelse af selvledelse

Reaktionen på indførelsen af selvledelse fra mellemlederne og folk med stabsfunktioner vil typisk være meget anderledes end den, man får fra arbejderne på gulvet. Folk på de lavere niveauer i hierarkiet bliver hurtigt glade for selvledelse. De fleste af dem, der tidligere kun har fået meget lidt magt og plads til at tage beslutninger, vil sætte pris på friheden til at udforme deres arbejde på en måde, som de finder passende. Mange blågrønne organisationer insisterer på, at det er en afgørende vigtighed at ansætte de rigtige - dem, der vil kunne trives i en model med selvledelse. Alligevel viser bogen eksempler på, at en stor del af enhver gruppe medarbejdere vil blive glade for selvledelse og ofte blive store fortalere for det, selv uden at de er blevet særligt udvalgt.

Det er essentielt, at man skaber en følelse af psykologisk ejerskab, hvor folk fra alle hierarkier bekymrer sig om organisationens ve og vel.

#### *Mellemledere og ledere*

De fleste ledere og mellemledere samt folk i stabsfunktioner ser overgangen til selvledelse som en trussel (i det mindste i begyndelsen). I bedste fald mister de kun den magt, de har i kraft af hierarkiet. Det er mere sandsynligt, at de må finde sig et nyt job i organisationen eller uden for den, fordi deres funktion forsvinder helt. Modstanden fra folk, hvis magt og stilling er på spil, vil være den hårdeste nød at knække i overgangsfasen.

Hvordan du skal håndtere mellemledere, ledere og kolleger i stabsfunktioner, er højst sandsynligt den største udfordring, som du kommer til at stå over for ved overgangen til det blågrønne paradigme. Et andet vigtigt spørgsmål bliver at bestemme den struktur, der virker bedst egnet til din organisation: bliver det selvledende teams som hos Buurtzorg? En struktur af individuelle, indbyrdes kontrakter?

Et tredje spørgsmål handler om timing: hvordan indfører du selvledelsesmetoderne? Gør du det på én gang? Eller gradvis? Hvor meget (eller hvor lidt) behøver du at bestemme, og hvad kan du lade opstå organisk? Bogen opstiller nogle rammer, som du måske kan finde hjælp i, mens du overvejer organisationens rejse. Disse kaldes *kreativt kaos*, *nyt design nedefra*, og *forud eksisterende skabelon*.

### Indførelse af metoder knyttet til helhedstænkning

Der er to primære grunde til, at det efter al sandsynlighed er nemmere at indføre metoder knyttet til helhedstænkning, i modsætning til overgangen til selvledelse.

- Med overgangen til selvledelse kan du forvente modstand fra personer, som mister deres magt eller endda deres nuværende funktioner. I forhold til metoder knyttet til at vise sig som hele mennesker, vil nogle muligvis føle sig ude af komfortzonen i

begyndelsen, men hvis du på en blid måde opfordrer folk til at tage del i disse metoder og ikke tvinger dem, er det usandsynligt, at du løber ind i reel modstand.

- Mens selvledelse består i indbyrdes forbundne metoder (håndtering af konflikter, videreformidling af information, beslutningstagning osv.), kan du, når det kommer til at indføre helhedstankning, indføre metoder i den rækkefølge og fart, der efter din mening passer bedst til organisationen.

Der er to slags måder, du kan indføre helhedsskabende metoder på – gradvis eller mere omfattende:

#### *Gradvis indførelse af helhedsskabende metoder*

Indførelse en efter en, når det føles mest relevant. Du kan eksempelvis begynde med at foreslå en særlig mødepraksis til de møder, du er med til (en åbningsrunde, en runde med tak, et minuts stilhed...), og hvis folk tager positivt imod metoden, kommer den til at gælde for hele virksomheden. Når tiden nærmer sig for de årlige evalueringer, kan du foreslå, at I ændrer formen, så I kan gøre samtalerne til en mere personlig undersøgelse af vejen mod læring og kald.

Inden du forsøger at indføre nogen af disse metoder, bør du åbent gå ind for og være rollemodel for, hvordan det er at lade den professionelle maske falde og vise dig så fuldt og helt som menneske som muligt.

#### *Omfattende indførelse af helhedsskabende metoder*

Du kan også opfordre hele organisationen til i fællesskab at tænke over, hvad det hele menneske indebærer og sammen konstruere konkrete metoder til at indbygge helhedstænkning i dagligdagen. Der er mange storgruppemetoder (Appreciative Inquiry, Future Search, Open Space, og andre), som gør det muligt for flere hundrede eller tusinde medarbejdere at gøre dette på samme tid.

### **Indførelse af metoder knyttet til det evolutionære formål**

Dette handler ikke om at formulere et overordnet formål, der alligevel snart vil være glemt (som man ser det med mange mission statements). Det er den del, som mange har svært ved at forstå i begyndelsen. Ud fra et evolutionært-blågrønt synspunkt handler det ikke om, hvad du mener organisationen *bør være* eller *bør gøre* (det er sådan, vi er vant til at tænke inden for maskinparadigmet). I stedet handler det udelukkende om, at du og dine kollegaer får en fornemmelse af det særlige formål, din organisation ønsker at virkeliggøre i verden.

## **KAPITEL 14: RESULTATER**

Pingvinen er et passende billede på den kraft, der ligger i bogens kontekst. Pingvinen er temmelig klodset på land, men udviser derimod stor ynde, effektivitet og overskud i vandet. Pointen er simpel: de omgivelser, vi befinder os i, dikterer, hvor meget af vores indre potentiale vi kan virkeliggøre. Hver gang menneskeheden har bevæget sig op på et nyt bevidsthedsstadium, har den medfølgende forståelse og organisationsmodel – først rød, så ravfarvet, så orange, så grøn, herefter blågrøn – givet flere af vores evner og mere af vores potentiale mulighed for at udfolde sig.

Einstein er, blandt mange ting, kendt for at sige, at vi ikke kan løse et problem ud fra det bevidsthedsniveau, der skabte det. Hvis det er sandt, så vil vi ikke kunne håndtere modernitetens truende kriser, såsom global opvarmning, befolkningsekspllosion, forsvindende

naturrigdomme, økosystemers sammenbrud, i organisationer, der er skabt af modernitetens måde at tænke på.

Foregangsorganisationerne, som beskrives i detaljer i bogen, afslører, at arbejdet i en anden kontekst end orange eller ravfarvet, kan føles lige så indlysende, frydefuld og ubesværet som pingvinernes tilværelse i vandet.

Når vi kigger på den første virksomhed, som bliver beskrevet i bogen, Buurtzorg, er det slående, hvor godt virksomheden har præsteret ud fra et spørgsmål om vækst og profit. Dette har dog aldrig været den primære intention. Fra Buurtzorgs synsvinkel er det kvaliteten af omsorgen, der virkelig betyder noget (det evolutionære formål). Vækst og en solid bundlinje giver kun mening, for så vidt de hjælper organisationen med at nå ud til flere. Det er bemærkelsesværdige og sundhedsmæssige resultater af den pleje, som Buurtzorg yder sine klienter. I adskillige undersøgelser bliver Buurtzorgs ydelser bedømt langt mere positivt af klienter og læger end andre plejeorganisationers. Derudover blev Buurtzorg kåret som 'årets arbejdsplads' for andet år i træk i 2012.

Buurtzorg udviklede sig fra et team på 10 medarbejdere i 2006 til 7000 ansatte i midt 2013 og beskæftiger nu to tredjedele af alle hjemmesygeplejersker i landet. I 2012 genererede man i overskydende midler (Buurtzorg er et nonprofitforetagende) på omkring 7 procent af indtægterne. Dette er specielt bemærkelsesværdigt, da hvert nyt team koster 50.000 Euro inden break even.

Dette er ikke et enestående eksempel. Alle case-eksempler i bogen reflekterer det samme billede; nemlig, at blågrønne organisationer kan opnå resultater, der som minimum ligger på linje med de bedst drevne traditionelle organisationer. En leder, der begiver sig ud på en rejse mod det blågrønne stadie sammen med sin organisation, løber ikke en tåbelig risiko på trods af, hvad folk ellers kan finde på at sige. Der kan faktisk være grund til at hævde det modsatte.

### Drivkræfter bag banebrydende præstationer

Hvordan forklarer vi de iøjnefaldende resultater, som foregangsorganisationerne i denne bog har opnået? Der er forskellige måder at besvare spørgsmålet på. Vi kan selvfølgelig pege på de tre gennembrud for blågrønne organisationer: (1) Magten bliver mangedoblet, når alle får indflydelse i modsætning til, når den er samlet hos nogle få i toppen (selvledelse). (2) Magten bliver brugt klogere, når folk har mere af sig selv med på arbejde (helhedstænkning). (3) Tingene falder på en eller anden måde bare i hak, når der bliver skabt overensstemmelse mellem magt, visdom og organisationens livskraft (det evolutionære formål).

Man kan også se på spørgsmålet med udgangspunkt i energi. Skiftet til blågrønne strukturer, metoder og virksomhedskulturer frigør umådelige mængder energi, som tidligere har været utilgængelige.

Frigørelse af tidligere utilgængelige energier	
Via formål	Individuelle energier bliver forstærket, når folk identificerer sig med et formål, der er større end dem selv.
Via magtfordeling	Selvledelse giver enorm motivation og energi. Vi holder op med at arbejde for en chef og begynder at arbejde for at leve op til vores indre standarder.
Via læring	Selvledelse er et stærkt incitament til konstant læring.

Via bedre udnyttelse af evner	Folk er ikke tvunget til at påtage sig lederroller, som måske ikke passer til deres evner, for at gøre fremskridt i karrieren.
Der bliver spildt mindre energi på egoer	Der bliver brugt mindre tid og energi på at stille chefen tilfreds, møve sig frem foran konkurrenterne for at blive forfremmet, forsvare silodannelse, skyde skylden på andre, og mange flere.
Der bliver spildt mindre energi på regler	Chefernes og personaleafdelingernes evne til at etablere regelsæt skaber overflødige kontrolmekanismer og krav om afrapportering, som næsten forsvinder med selvledelse
Der bliver spildt mindre energi på møder	I en pyramidestruktur er der behov for møder på alle niveauer for at indhente, samle, filtrere og videresende informationer på deres vej op og ned gennem hierarkiet. Med selvledelse bortfalder behovet for disse møder næsten helt.

Styring af energi med større klarhed og visdom	
Via bedre sansning	Med selvledelse kan alle kollegaer handle i henhold til viden om den omgivende virkelighed. Information går ikke tabt eller bliver filtreret op gennem hierarkiet, inden den når frem til en beslutningstager.
Ved bedre beslutningstagning	Gennem rådgivningsprocessen træffes de rette beslutninger på det rette niveau med input fra relevante kollegaer.
Via hyppigere beslutninger	I traditionelle organisationer er der en flaskehals i beslutningsprocessen øverst oppe. I selvledende strukturer bliver der truffet mange beslutninger overalt, hele tiden.
Via rettidig beslutningstagning	"Når en fisker fornemmer, at der er fisk på et bestemt sted, er de væk, når hans chef endelig giver tilladelse til, at han kaster kroen ud".
Ved overensstemmelser med det evolutionære formål	Hvis en organisation har defineret sit evolutionære formål, vil de, der sørger for overensstemmelse mellem beslutninger og formålet, have vind i ryggen.

## KAPITEL 15: BLÅGRØNNE ORGANISATIONER OG DET BLÅGRØNNE SAMFUND

Ved hver tidligere bevidsthedsændring ændrede selve fundamentet for menneskets samfund sig: det teknoøkonomiske grundlag (fra jæger/samlersamfund til havebrug, landbrug, industrielt, postindustrielt), den sociale orden og politiske styring (grupper, klaner, protoimperier, feudale civilisationer, stater, overstatslige institutioner), samt den spirituelle og religiøse orden (ånder, institutionaliseret religion, verdslighed).

Når vi overgår til et evolutionært-blågrønt samfund, kan vi højst sandsynligt igen forvente grundlæggende ændringer i det økonomiske, teknologiske, politiske og spirituelle grundlag for menneskets civilisation.

Det er vanskeligt at forudsige fremtiden. Det eneste, vi ved om fremtiden er, at den bliver anderledes. Laloux kommer dog afslutningsvis med sine tanker om fremtidens samfund.

### Hvordan et evolutionært-blågrønt samfund kunne se ud

#### *Nulvækst, lukkede penge kredsløb*

Folk tilslutter sig i stigende grad forestillingen om, at fremtiden kræver et samfund uden økonomisk vækst. En klode med begrænsede ressourcer kan ikke understøtte ubegrænset vækst. Det er ikke kun olie og gas, som vi løber tør for på et tidspunkt, ligegyldigt hvor dybt vi

graver. Vi opbruger vigtige mineraler lige så hurtigt. Eksempelvis er det blevet forudsagt, at vi løber tør for forekomster af sølv om 12 år, zink om 15 år og nikkel om 30 år. Der bliver færre landområder til rådighed og mindre ferskvand, men vi forsætter ikke desto mindre med at forurene en stor del af begge dele.

#### *Alternative pengesystemer*

Vores bestående rentebærende form for penge har brug for konstant vækst for at kunne bevare deres værdi. Mange fremsynede økonomer mener, at et samfund med økonomisk nulvækst vil være nødt til at opfinde nye former for betalingsmidler, der ikke har nogen rente eller måske endda negativ rente.

#### *Globale fællesskaber*

Menneskets utrolige vækst og fremgang siden den industrielle revolution er blevet drevet frem af billigt kul, olie og gas. Desværre er vi blevet så afhængige af fossile brændstoffer, at vi snart har brugt dem alle. Om 200 år vil vi have brugt de energireserver, som er blevet dannet af fossiler gennem de sidste flere hundrede millioner år.

Fællesskabet, som gradvist blev mindre med fremvæksten af det industrielle samfund, bliver måske opfundet igen, både som reaktion på energibehov og på det blågrønne stadies trang til dybe og meningsfulde indbyrdes forhold.

#### *Sammenbrud eller overgang?*

Aldrig før i historien har vi stået over for en lignende turbulens af vanskelige situationer, der hver især kan betyde omfattende tilbageslag for vores tilstedeværelse. Dette gælder både klimaforandringer, udryddelse af dyrearter, planter og økosystemer, udpining af jorden, forurening af havene, udtømmelse af naturrigdomme, kemisk forurening, atomkrig og verdensomspændende epidemier. Dertil vil befolkningstilvæksten være på mindst to milliarder, som yderligere kommer til at belaste disse omstændigheder.

Vi har ikke så meget tid tilbage. Omstændighederne forandres eksponentielt, og derfor kan vi have svært ved at se eller acceptere, hvor alvorlig situationen faktisk er. Kloden kan ikke holde til den belastning, som vi udsætter den for, og slet ikke, hvis vi bliver ved med at fordoble den.

Håbet kan findes i den kendsgerning, at bevidstheden også lader til at vokse eksponentielt, og at vi bevæger os fra stadie til stadie med stigende hast: halveringstiden for hvert nyt paradigme lader til at blive kortere og kortere.

### **Andre overskrifter i kapitel 15**

- Alternativt forbrug
- Genfødsel af eksisterende brancher
- Varetagelse
- Enden på arbejde, som vi kender det
- Evolutionært demokrati
- Spirituel genfortryllelse
- Blågrønne organisationer i et blågrønt samfund

# Anvendelse af bogens pointer i praksis

Bogen italesætter et paradigmeskifte indenfor ledelse og organisering. Netop derfor er den en blanding mellem inspiration og refleksion krydret med cases og udvalgte eksempler på metoder.

Konkret kan bogen i en ledelsesmæssig sammenhæng anvendes på flere fronter:

## **Dialog og refleksion**

I et ejer- og topledelsesperspektiv er bogen et fremragende grundlag for mere principielle drøftelser om fremtidens organisation og ledelse

- Findes der en vej for os?
- Hvordan vil det passe med vores holdninger til organisation og ledelse?
- Er der elementer, hvor vi kan forsøge at arbejde med den nye form for selvledelse?

## **Inspiration til pilot og læringsaktiviteter**

Læring, forsøg og erfaring er vejen til at favne det nye ledelsesparadigme. Hvis man beslutter at igangsætte pilotprojekter, kan der hentes konkrete anvisninger på- og metoder til at arbejde med disse temaer. Netop her er bogen en buffet af konkret inspiration indenfor samtlige temaer.