



Medledelse

En guide til at nedbryde det forstenede ledelseshierarki og give magten tilbage til medarbejderne

Indhold

- 03 Medledelse viser vejen til et sundere arbejdsliv**
- 04 Hvad er medledelse?**
 - 05 4 niveauer af medledelse
- 06 Tiden kalder på et opgør med den hierarkiske struktur**
 - 07 6 myter i det traditionelle organisationshierarki
- 09 Seks medledelses-principper**
- 10 Sådan arbejder medarbejdere med medledelse**
 - 11 Sådan er møderne under medledelse struktureret
- 12 Do's & dont's: Sådan kommer du bedst i gang med medledelse**
- 13 Case: Medledelse har styrket Børns Vilkår på alle parametre**
- 15 Uddybende læsning**

Medledelse viser vej til et sundere arbejdsliv

Savner du mere mening og medbestemmelse i dit arbejde? Så er du ikke alene. Et stigende antal danskere bliver slidt op, både fysisk og psykisk, af at gå på arbejde.

Mange – og i særlig grad de unge, som skal tegne fremtidens arbejdsmarked – har svært ved at se sig selv i den klassiske organisationsstruktur, hvor magten er centreret hos få personer i toppen af pyramiden.

Tiden kalder på et opgør med den hierarkiske struktur, som har tegnet vores arbejdspladser i århundreder. Det mener i hvert fald Mette Aagaard, der er forfatter til en helt ny bog om medledelse, 'Medledelse - Når teamet er chef'.

Nationalt og internationalt står vi nemlig med så store og vilde problemer, at velkendte løsningsmodeller ikke slår til: klimakrise, sundhedskrise, forsyningskrise, demokratikrise, arbejdskraftkrise – for blot at nævne nogle få.

Så hvad er løsningen?

Det siger næsten sig selv, at verdens komplekse problemer ikke kan løses med et enkelt snuftag. Men der er uden tvivl store potentialer i at skabe arbejdspladser, som tilbyder meningsfulde arbejdsfællesskaber, som bedre kan gøre en forskel, gribe muligheder og reagere på behov.

Denne guide fokuserer på, hvordan medledelse kan vise vejen til et mere omstillingsparat, bæredygtigt og meningsfuldt arbejdsliv.

Guiden dykker ned i principperne bag medledelse og viser, hvordan man som både leder og medarbejder konkret kan arbejde med medledelse – og få en sundere og stærkere organisation ud af det.

God læselyst!



Guiden er skrevet i samarbejde med medledelsesrådgiver Mette Aagaard, der har skrevet bogen "Medledelse - Når teamet er chef".

Mette Aagaard er blandt de første til at afprøve og indarbejde organisationsformen medledelse i Danmark.

Mette Aagaard har arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling i over 30 år bl.a. som HR Direktør i Novo Nordisk, R&D og i Bjarke Ingels Group. I dag rådgiver og underviser Mette Aagaard andre store organisationer i, hvordan man kan indføre medledelse.

Hvad er medledelse?

Medledelse er en ny organisations- og ledelsesform, som bryder med den traditionelle hierarkiske tænkning i organisationer.

Medledelse giver medarbejderne og især de arbejdsfællesskaber, de indgår i, langt mere medbestemmelse, end tilfældet er det i traditionelle organisationsformer.

Medledelse må ikke misforstås som selvledelse. Hvor der i selvledelse er fokus på individet, handler medledelse om at give teams autonomi, så de får mandat til at træffe beslutninger.

Medledelse kan spores tilbage til 1800-tallet

Medledelse er stadig en forholdsvis ny organisationsform, der kun er afprøvet i mindre grad herhjemme, men dens DNA kan spores over hundrede år tilbage.

Principperne bag medledelse er nemlig baseret på 'sociokrati' – en ledelses- og organisationstænkning, der opstod i midten af 1800-tallet og for alvor vandt indpas i særligt Holland efter 2. verdenskrig.

Sociokrati betyder "styre ved ligemænd" og er en medbestemmende organisationsform, hvor grupper af mennesker arbejder sammen på en måde, så de når deres mål, samtidig med at alle bliver hørt.

Medledelse er dog mere pragmatisk i sin form end sociokrati. I medledelse er der fx plads til, at der kan være ledere i et formelt ledelseshierarki side om side med medledende teams.

Medledelse - når teamet er chefen

Omdrejningspunktet for medledelse er teams. Frem for at centrere magten hos chefer i toppen af hierarkiet, lægges magten ud i teams - eller cirkler, som de også kaldes.

Det kan betyde, at alle formelle ledere forsvinder helt. Men der findes også integrerede modeller, hvor der stadig er ledere. Så får de bare andre opgaver og roller – og i nogle tilfælde bliver der med tiden færre af dem.

Der er ingen chef af medledende teams. Erfaringen viser nemlig, at i de teams, hvor alle er ligeværdige, er sandsynligheden for at alle kommer til orde og får mulighed for at handle, meget større.



Strukturer, formaliser og faciliter

Lad vær at sig til medarbejderne: "Nu har i medledelse", og så bare sæt dem fri. Medledelse skal struktureres, formaliseres og faciliteres, ellers risikerer der at opstå anarki.

4 niveauer af medledelse

På **individniveau** kan medledelse på arbejdspladserne give medarbejderne mere medbestemmelse, mere plads til egen faglighed og højere trivsel.

På **teamniveau** får man langt mere beslutningsdygtige og effektive teams og stærkere arbejdsfællesskaber.

Organisationen bliver hurtigere til at reagere på ændringer i dens omverden, dygtigere til at træffe beslutninger i et højere tempo, og der kommer mindre bureaukrati.

På **samfundsniveau** får man en mulighed til at tilbyde et arbejdsmarked, som mennesker trives med at være på.



Gå langsomt frem

Hastværk er lastværk, når det kommer til implementeringen af medledelse. Ingen arbejdspladser eller organisationer er ens, og det er nødvendigt at gøre sig helt klart, hvordan medledelse passer ind i virksomhedens eksistensgrundlag, inden man går i gang.

Hvis medledelse bare moses igennem, kan det skabe utryghed og i værste fald betyde, at man mister kontrollen og som konsekvens ruller fremskridtene tilbage.

“Medledelse har ingen deadline, men er en konstant udvikling og forandring af organisationen og medarbejdere, som sandsynligvis aldrig slutter.”

Mette Aagaard
Medledelserådgiver



Tiden kalder på et opgør med den hierarkiske struktur

Danskernes arbejdsliv er til stor debat i disse år. Politikerne vil have flere i arbejde – og flere til at arbejde mere. "Danmark skal op i gear", som statsminister Mette Frederiksen har udtrykt det. Men mange danskere har ikke lyst til at træde speederen i bund og arbejde solen sort. Tværtimod ønsker et stigende antal at flytte foden til bremsen.

I den seneste Arbejdskraftundersøgelse fra Danmarks Statistisk svarer 17 procent af de beskæftigede danskere mellem 15 og 64 år, at de gerne vil arbejde færre timer. Samtidig er andelen af danskere, der ønsker at arbejde mere, faldet.

Lægger man deroveni de utallige undersøgelser og statistiker, som viser, at danskerne i stigende grad oplever stress, ensomhed, mangel på engagement og meningstab, når de stempler ind på arbejde, tegner der sig et noget dystert billede af det moderne arbejdsliv.



“Medledelse er et middel til at opnå organisatorisk effektivitet.

Det vil sige: Der er fremdrift i vores fællesopgave; Vi samarbejder på en måde, hvor alle bliver hørt og får mulighed for at handle; og vi løser vores opgaver i organisationen uden at overforbruge ressourcer.”

Mette Aagaard
Medledelserådgiver

6 myter i det traditionelle organisationshierarki



1. Myte: Der er ingen grænser for ressourcer

Den hierarkiske organisationsstruktur bygger på en antagelse om, at vi konstant kan optimere og blive ved med at opbruge både klodens og menneskelige ressourcer i det uendelige.

Konsekvens: Mennesker kolliderer, og naturen lider under den konstante rovdraft af ressourcer.

2. Myte: Organisationer er et isoleret system i stabile omgivelser

Man antager, at det er muligt at forudsige, hvad der venter måneder og år ude i fremtiden. Der iværksættes treårsplaner og laves målepunkter for, hvordan tingene skal se ud om et halvt år fx.

Konsekvens: Ufleksibelt og rigidt system, der ikke kan tilpasse sig en virkelighed under konstant forandring, hvor den ene uforudsete krise overlapper den næste (også kaldet "permakrise").

3. Myte: Fakta giver os kontrol

Under industrialiseringen opstod begrebet 'scientific management'. Denne ledelsesform betragter organisationer som systemer, der kan rationaliseres og effektiviseres gennem videnskabelige målepunkter og dataindsamling. Som maskiner kan organisationer finjusteres og smøres, så de producerer så meget, så hurtigt, billigt og stabilt, som muligt.

Konsekvens: Øget bureaukrati. Tilsidesættelse af medarbejdernes dømmekraft. Kunstig følelse af kontrol. Langsom reaktionstid. Beslutninger langt væk fra kontekst.

4. Mennesker er maskiner

En grundlæggende logik, som stadig præger vores organisering af arbejdspladser, lyder, at mennesker er som maskiner, der kan skrues på og justeres efter forgodtbefindende. Medarbejderne skal styres, instrueres og reguleres og er ikke i stand til at arbejde under eget ansvar.

Konsekvens: Afmagt og umyndiggørelse. Øget stress og tabt arbejdsglæde - for blot at nævne nogle få.

5. Pisk og gulerod skaber resultater

I den gængse organisationsform lægges der op til, at præstation skal motiveres udefra af arbejdspladsen. Der skal sættes mål og gives instrukser om, hvad der skal gøres. Hvis målene ikke nås, venter der pisk (læs fyringer, degradering m.v.). Fuldføres opgaven tilfredsstillende ventes der omvendt en gulerod i form af fx. Lønstigning, forfremmelse, bonus osv.

Konsekvens: Forskning viser, at det ikke er den udefrakommende motivation, som skaber resultater, men derimod den motivation, som kommer indefra medarbejderen selv. Får denne ikke lov til at manifestere sig, risikerer motivationen for at arbejde at forsvinde.

6. Mennesker kan forvalte magt etisk

Den bagvedliggende antagelse i en traditionel styret, hierarkisk organisationsform er, at mennesket kan og vil forvalte den magt, det får tildelt, med høj moral, stærk etik og til fællesskabets bedste.

Konsekvens: Det klassiske personhierarki risikerer at skabe privilegieblindhed og korrumpning af magt, som kan føre til alt fra krænkelser og chikaner til bedrag og kriminalitet.



Medledelse er ikke et quick fix!

De problemer, vi står over for i disse år, er så komplekse og foranderlige, at de kræver mange indsatser fra mange aktører over lang tid.

Tiden for de lette løsninger er med andre ord forbi. Og medledelse er da heller ikke svaret på alt. Det er ikke nogen mirakelkur, der kan løse alle problemer med et trylleslag. Og for nogen vil medledelse slet ikke være den rette vej at gå.

Medledelse i praksis er stadig et relativt nyt fænomen i Danmark og har ikke fundet sin perfekte form endnu. Selv de arbejdspladser, der har arbejdet med det i flere år, udvikler videre på det, de har bygget.

Seks medledelses-principper, der viser en ny vej mod mere medbestemmelse, mere bæredygtighed og større arbejdsglæde

1.

At fordele magt balanceret, så ingen føler sig magtfuldkomne og ingen føler afmagt.

2.

At prioritere fælles formål over enkeltpersoners præferencer.

3.

At sikre individets deltagelse, medbestemmelse og oplevede kompetence.

4.

At styrke arbejdsfællesskaber og deres duelighed.

5.

At fremme psykologisk tryghed.

6.

At sikre udvikling gennem handling.

Sådan arbejder medarbejdere med medledelse

Centralt i medledelse er etableringen af forskellige netværk eller teams, også kaldet cirkler.

Cirkler er det centrale omdrejningspunkt for medledelse. Det er her, opgaver koordineres, udvikles og drives. Cirkler er altid koblet på en anden cirkel og har et klart formål, som er direkte forbundet til organisationens.

Cirklerne har hver især mandat til at træffe og gennemføre beslutninger indenfor det formål, som cirklen er samlet om og har give samtykke til.

I de autonome cirkler, som man arbejder med inden for medledelse, er der ingen chef.

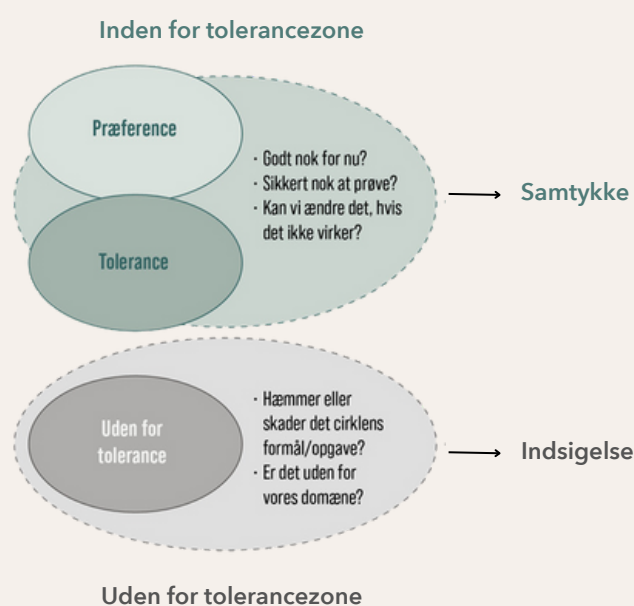
Beslutningsretten- og pligten lægges i cirklen og sørger dermed for at ledelsen bliver delt. Det skaber plads til faglighed, fordi det er dem, som skal udføre det konkrete arbejde efterfølgende, der får noget at sige.

Beslutninger i medledelse træffes gennem samtykke. Hvis et teammedlem stiller et forslag til, hvordan en opgave skal løses fx., er det ikke et krav, at de øvrige medlemmer er enige.

Er forslaget 1) godt nok for nu, 2) sikkert nok at afprøve og 3) kan ændres, hvis det ikke virker – så er der ingen grund til at bremse forslaget.

Som udgangspunkt godkendes forslaget altså af cirklen. Hæmmer eller skader forslaget cirkelens formål/opgave eller befinder sig uden for cirkelens arbejdsdomæne, kan man gøre indsigelse mod forslaget og så skal forslaget justeres, så det kan få samtykke til sidst.

I cirklerne afholdes der løbende møder, hvis formål er at drøfte og/eller træffe beslutninger om forhold og aktiviteter, der sikrer arbejdsfællesskabet fremdrift mod dets formål.



Grafik er taget fra bogen: 'Medledelse - Når teamet er chef' (2023) af Mette Aagaard

Sådan er møderne under medledelse struktureret

1. Man starter med et såkaldt check-in hele vejen rundt i teamet, hvor alle kommer til orde. Erfaringen viser, at hvis alle medarbejderne får ordet i starten af et møde, så er det også lettere for dem at tage ordet senere hen.

2. Dagsordenen bliver besluttet på mødet med samtykke fra alle medlemmer. Punkterne i dagsordenen faciliteres forskelligt, afhængigt af, om det er punkter til generel information, til drøftelse af konkrete emner eller til konkrete beslutninger.

3. Under mødet taler man i runder, dvs. ingen rækker hånden op eller afbryder. Hver enkelt i teamet inviteres ind i samtalen, så man dermed sikrer sig, at alle bliver hørt.

4. I beslutningsprocessen arbejdes der ikke med konsensus. I stedet træffes beslutninger ud fra et samtykke. Man undersøger med andre ord, om der er en grund til at sige nej til en beslutning i stedet for at undersøge, om man kan få et ja.

5. Alle beslutninger nedfældes i en såkaldt backlog, som alle teammedlemmer har adgang til og kan skrive i. Referatet skal ikke forbi nogens bord til godkendelse. Det bliver godkendt af alle i cirklen - enten skriftligt eller på det efterfølgende møde. Alle møder faciliteres af en person, som har det som sin faste rolle i en periode.

Do's & dont's:

Sådan kommer du bedst i gang med medledelse

Do: Start småt og start langsomt

Start småt, start langsomt og start, hvor det er lettest og mindst kontroversielt. Arbejd ud fra den eksisterende struktur og få maseret medledelse langsomt ud i organisationen, så den nye struktur får tid og plads til at udfolde sig og bundfælde sig i organisationen. Hvis man går for hurtigt frem, risikerer man at miste kontrollen og sætte bilen i bakgear.

Don't: Smid ikke alle cheferne på porten

I nogle organisationer er det ikke alt ansvar, man har lyst til at få. Derfor vil der være opgaver, der – enten i starten eller altid – ikke egner sig til medledelse. Derfor kan der være områder, hvor en formel ledelsesstruktur stadig har en eksistensberettigelse. Det gælder oftest opgaver, som er personalerelaterede – dvs. udviklingssamtaler, svære samtaler, lønforhandlinger m.m.

Do: Træn og juster

Udvikl kompetencerne til at facilitere medledelse. Læs op på litteraturen, deltag i kurser og lær derigennem, hvordan medledelse fungerer i praksis.

Få styr på, hvordan man etablerer en cirkel (læs: medledende team), beskriver dens formål, definerer roller osv. Møderne har brug for en facilitator, der er trænet i at afholde møderne under nogle faste rammer og strukturer, ellers går der ged i den.

Don't: Skab ikke et nyt "måleregime"

Lad indførelsen af medledelse være fri for tidspres, KPI'er og målinger i stor stil. Undgå at giv indsatsen en deadline og undlad at udform femårsplaner og lignende. Milepæle, deadlines og vækst mål hører til den organisationstænkning, som medledelse netop søger at erstatte. Den skal vise, at fremdrift netop godt kan sikres uden tidspres og måleregimer.

Do: Få løbende feedback

Involver medarbejdere fra forskellige dele af organisationen i indarbejdelsen af medledelse. Udarbejd surveys, tal med hinanden eller skab andre feedbackmekanismer, som sikrer, at man løbende får input fra medarbejderne. Feedback fra teamsene er effektive redskaber til at finde ud af, om arbejdet med at implementere og arbejde med medledelse foregår efter hensigten.

Don't: Hold ikke fast i de gamle vaner

Meget af det, vi har lært op gennem vores skoleliv, vores uddannelse og vores arbejdsliv, skal aflæres. De grundlæggende antagelser, som er blevet maseret ind under huden, og som nærmest er blevet ubevidste, støder vi ind i, når vi skal arbejde på en anden måde. Der er rigtig meget vanetænkning som skal aflæres, for at medledelse kan blomstre – som fx: "Der skal jo være én, der bestemmer".

Case:

Medledelse har styrket Børns Vilkår på alle parametre

For fem år siden begyndte Børns Vilkår at nedbryde det klassiske ledelseshierarki og erstatte det med en organisationsstruktur (næsten) uden formelle ledere.

I dag arbejder størstedelen af den humanitære organisations godt 200 medarbejdere i medledende teams, som ikke har nogen chef. Og paradigmeskiftet har været en stor succes. Arbejdsbyrden er sænket, trivslen er vokset og arbejdsglæden er røget i vejret.

Direktør for Børns Vilkår, Rasmus Kjeldahl, fortæller her om rejsen mod medledelse, der har revolutioneret organisationens måde at arbejde på.

Hvorfor gik I i gang med medledelse?

Hos Børns Vilkår arbejder vi med børn, og børn er enormt hurtige og omstillingsparate, når det kommer til nye teknologier. Det oplevede jeg ikke, at vi var i tilstrækkelig grad.

Organisationens omstillingsparathed og evne til at reagere hurtigt på nye teknologier fx. blev bremset af for meget bureaukrati og for mange chefer – mig selv inklusiv – som skulle tage stilling til sociale medier fx., som vi knap nok havde hørt om.

Det ønskede vi at gøre op med, og inspireret af bl.a. bogen 'Fremtidens organisation - en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde' af Frederic Laloux begyndte jeg at kigge på sociokrati og medledelse som et alternativ til vores klassiske styrelsesform med flere hierarkiske niveauer, chefer og departementer.



Samtidig stod vi også i en stor digitalisering af organisationen og havde brug for at rekruttere flere medarbejdere på det digitale område.

Den slags medarbejdere er typisk unge og enormt eftertragtede, og de ønsker typisk at arbejde under nogle helt andre rammer, end de klassiske hierarkiske organisationsformer.

De vil arbejde et sted, hvor der var højt til loftet og hvor deres faglige udfoldelse ikke blev bremset af et lag af bureaukrati og chefer. De vil have en højere grad af medbestemmelse og autonomi over deres opgaver og så få hindringer på vejen, som muligt. Og det kan en sociokratisk og medledende organisation give dem.

For os handlede den her organisatoriske ændring i høj grad altså også om at kunne tiltrække de rette medarbejdere. At effektivisere vores arbejde og skabe en arbejdsplads, hvor medarbejdermotivationen er i højsædet og hvor trivslen er høj. Og det er i den grad lykket.

Hvordan rullede i medledelse ud i Børns Vilkår?

Vi indførte medledelse gradvist, dvs. vi gik hverken for hurtigt eller for langsomt frem. Den her model blev udrullet i organisationen i forskellige faser, og vi er ikke færdige endnu – og det tror jeg sådan set aldrig, at vi bliver.

Medarbejdere og chefer har indrettet sig i forskellige netværk, der bliver kaldt cirkler. Det er en slags medledende teams, hvor 4-8 ansatte i hver cirkel arbejder projektorienteret med at løse forskellige opgaver.

I begyndelsen var der to-tre cirkler i organisationen, men i dag er vi oppe på 35-40 cirkler. Jeg vil tro, at op mod 80 pct. af organisationens beslutninger bliver truffet i de her medledende teams.

Hvad har implementeringen af medledelse betydet for arbejdsmiljøet?

Vores arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel var bestemt ikke dårlig før de her ændringer, men efter implementeringen af medledelse, er det blevet langt bedre.

Alle vores undersøgelser viser, at medarbejdernes tilfredshed, deres trivsel og deres følelse af, at det giver mening at gå på arbejde, er blevet kraftigt forbedret. Og de chefer, som stadigvæk er tilbage – mig selv inklusiv – oplever i langt mindre grad, at deres skriveborde sander til med driftsbeslutninger og anden bureaukrati.

Har I opnået det I ville med implementeringen af medledelse?

Ja, i høj grad. Vores måde at arbejde på er blevet forbedret hele vejen rundt. Vi er blevet radikalt hurtigere til at træffe beslutninger. Vi kan tiltrække de relevante medarbejdere til vores organisation og holder samtidig godt fast i vores nuværende arbejdsstyrke.

Arbejdsmiljøet og medarbejdertilfredsheden har heller aldrig været bedre, og jeg har svært ved at forestille mig, at vi nogensinde går tilbage til den "gamle" ledelsesform. Tværtimod er jeg overbevist om, at medledelse kun vil blive endnu mere udbredt i Børns Vilkår i fremtiden.

"Vores måde at arbejde på er blevet forbedret hele vejen rundt efter implementeringen af medledelse.

Vi er blevet radikalt hurtigere til at træffe beslutninger.

Vi kan tiltrække de relevante medarbejdere til vores organisation og holder samtidig godt fast i vores nuværende arbejdsstyrke."

Rasmus Kjeldahl
Direktør for Børns Vilkår

Uddybende læsning

Her finder du links til yderligere viden om medledelse:

Bog: "Medledelse - Når teamet er chef" (2023), af Mette Aagaard.

Baseret på danske erfaringer, forklarer Aagaard, hvad medledelse er, præsenterer de principper og den forskning, medledelse bygger på. Bogens del to er en håndbog i medledelse med praktisk tips og vejledninger. Endelig indeholder den tre danske eksempler på arbejdspladser, der har indført medledelse.

Bog: 'Fremtidens organisation - en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde' af Frederic Laloux.

TED Talk om Sociocracy af John Buck, en af USA's førende eksperter i sociokrati og en medledende organisationsformer. [Se mere her.](#)

Corporate Rebels: The 8 Habits of highly progressive workplaces. [Læs mere her.](#)

Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø: "Indflydelse går hånd i hånd med trivsel og psykisk velbefindende (2022). [Læs mere her.](#)