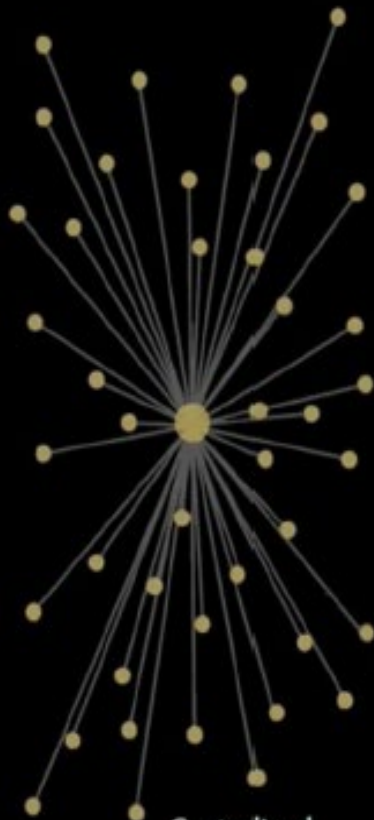


# Distribueret Ledelse

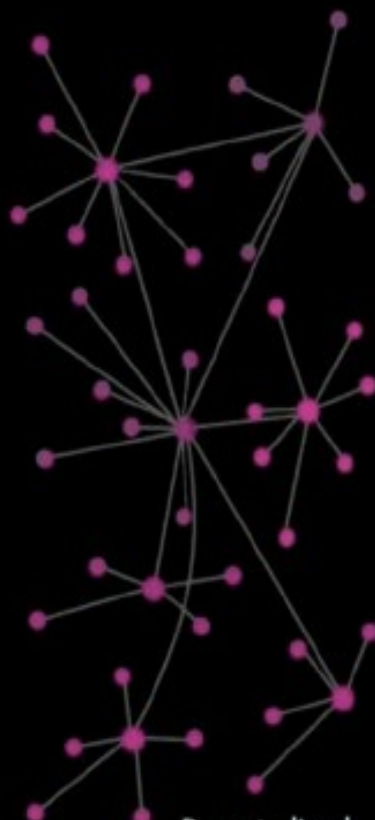
## #3 Principper

Mads Thimmer, februar 2024

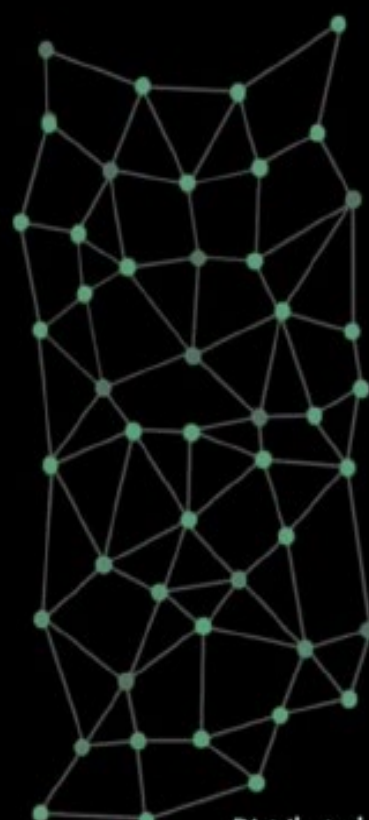
 innovationlab



Centralized



Decentralized



Distributed

Februar 2024

Kære Alle

På det seneste personalemøde i november 2023 havde vi optræden af AI-Mikkel og Mads Thimmer, der tegnede et klart billede af, at vilkårene for at drive organisationer/ virksomheder ændrer sig markant, og det er aldrig gået stærkere.

Derfor skal vi også nytænke ledelse. Mads Thimmer forklarede, hvordan trenden peger mod distribueret ledelse. Mange forskellige typer af virksomheder arbejder med det, og de mest succesfulde 10-dobler produktiviteten og arbejdsglæden hos medarbejderne.

I den tværgående ledergruppe i huset – som består af alle ledere med personaleansvar – har vi arbejdet med distribueret ledelse sammen med Mads Thimmer.

*I denne lille bog får I en opsummering af dette arbejde, og det skal danne udgangspunkt for vores næste personaledag den 6. marts.*

Distribueret ledelse er både konkrete værktøjer men i høj grad også en kulturrejse for os alle sammen. Derfor skal vi også på kommende ledermøder og personalemøder arbejde med distribueret ledelse – og ikke mindst i hverdagen skal vi arbejde med det.

Derfor er vores arbejde med distribueret ledelse ikke kun god underholdning på personalemøder. Det er den konkrete praksis i hverdagen, der ændrer kulturen.

Med stærkt distribuerede hilsner

Bent

# Ledelse

Hvilken rolle har ledelsen, når nu ledelse er distribueret?

Her er det måske overraskende svar:

*"Lederen skal gøre andre i stand til at træffe bedre beslutninger, hurtigere".*

## Ledelsesrollen? Gør andre i stand til at træffe bedre beslutninger, hurtigere.

Nye fokusområder:  
Facilitere - ikke diktere  
Træne beslutningskraft  
Kultur - nære, pleje

innovationlab

Dette er på mange måder at vende den gammeldags ledelsesrolle på hovedet.

I et helt traditionelt hierarkisk system skal medarbejdere, rådgivere m.fl. gøre lederen i stand til at træffe de bedste beslutninger.

Nu er det lederen, der skal gøre den enkelte medarbejder i stand til at træffe bedre beslutninger, hurtigere.

Tilsvarende skal de enkelte medarbejdere gøre kollegerne bedre i stand til at tage beslutninger.

Hvad skal lederen så lave?

Lederens overordnede opgave er at sikre, at kulturen er god. At der arbejdes efter de 9 principper (ses længere fremme). At samarbejdet er godt. At arbejdsglæden er stor. At kvalitet og leveringer lever op til forventningerne. At der tages hensyn til den enkelte, herunder ifm. sygdom. At varetage opgaver ifm. ansættelsesforholdet.

Herudover skal lederne også deltage i den daglige produktion som en integreret del af produktionsfælleskabet.

# Ledelse efter principper

I distribueret ledelse ledes der efter en række *principper*, som alle i organisationen eller organismen er bekendt med.

Dette ledelsesprincip står i kontrast til traditionel ledelse efter regler og strategiprocesser, der lagt ud som togs Skinner. (Se billederne på bagsiden af hæftet).

På mødet gav Thimmer et eksempel på, at Microsoft havde udarbejdet indgående *regler* for medarbejdernes kommunikation på sociale medier for at undgå uheldige sager. Det blev til en større regelbibel, som førte til apati og ingen kommunikation på sociale medier efterfølgende. Ingen succes, tværtimod.

Det førte til, at Microsoft afskaffede reglerne og erstattede dem med et princip: "Don't be stupid".

Manøvren i Microsoft viser styrken ved principper frem for regler. Ledelsen havde jo netop indført regler for, at medarbejderne ikke skulle opføre sig åndssvagt på de sociale medier. Men hvorfor så ikke bare skrive det!

Ledelse efter principper giver medarbejderne eget ledelsesrum baseret på en grundlæggende tillid til deres egen dømmekraft. Det giver initiativ og energi i organisationen. Samtidig undgås en masse tåbeligt bureaukrati.

**9 forslag til Principper  
... Der består "ikke"-testen**

## De 9 principper:

- Virksomhedsforståelse
- Virkeligheden først
- Absolut åbenhed
- Alle leder
- Tryghed og tillid
- Vanvittigt levende
- Fagligt foran
- Alliancer som grundpiller
- Faglighed er legitimitet

# Princip: Virksomhedsforståelse

Afsættet for vores arbejde er en virksomhedsforståelse.

Hvorfor er vi her?

Og dermed også grundlæggende, hvad er rammerne for, hvad vi skal lave?

Det er blevet udmøntet i den korte sætning:

***“For People – not for profit”***

Vores bundlinje er beboernes trivsel og velbefindende. Ikke penge og overskud.

Det er en kort sætning, som er til at huske – ligesom Microsofts “Don’t be stupid”, og den er retningsgivende i rigtig mange sammenhænge.

Efter sætningen første gang blev anvendt i en bredere forsamling i juni 2023 ved International Social Housing Festival i Barcelona, har den bredt sig ganske effektivt både i Housing Europe kredsen og på hjemlig grund.



For people  
- Not for profit

# Princip: Virkeligheden først

I princippet "Virkeligheden først" er der to dimensioner.

Den ene dimension er, at al vores aktivitet skal gavne beboerne ude i den virkelige verden i boligområderne. Det kan være gennem effektiv drift, lavere husleje. Boligsocialt arbejde. Renoveringer. Nærhed i sundhed. Og meget mere.

Den anden dimension er arbejdsformen. Her er afsættet at blive forelsket i problemerne ude i virkeligheden og de lokale løsninger, der allerede arbejdes med.

Ude i virkeligheden mærkes og identificeres problemerne hurtigere end på skrivebordene, og der findes hurtigere forskellige løsninger for at klare hverdagen.

Med "Virkeligheden først" skal vi blive nysgerrige efter virkelighedens udfordringer og løsninger.

**Virkeligheden først!**  
**Det skal give mening for den almene sag  
og dermed for velfærdssamfundet.**

Al udvikling skal "ende" i bedre virkelighed/drift.

Vi opsøger og sætter gerne pilotprojekter op, hvis det kan gavne virkeligheden/driften på sigt.

 innovationlab

# Princip: Absolut åbenhed

En afgørende forudsætning for distribueret ledelse er absolut åbenhed.

Det betyder, at alle er præget af en absolut åbenhed i alle faser af deres arbejde.

En velkendt udfordring i organisationer er, at projekter, notater m.v. først spredes, når de er færdige og nærmest korrekturlæste. Hensynet kan være, at kollegerne ikke skal belemres med halvfærdige produkter. Eller man ikke ønsker tidkrævende "indblanding" fra andre. Eller man ubevidst er præget af den traditionelle tankegang: "Mit projekt, Mit ansvar, Min platform".

Uanset forklaringen er det afgørende, at der er åbenhed især fra start.

Vi skal være klar til at give og modtage tidlig og åben og ærlig feedback. Åbenhed er en pligt, feedback er en luksus.

Vi skal særligt være opmærksomme på den ubevidste magt, der ligger i asymmetrisk information. Sparsommelig distribution af information fører til afhængighed af informationslunser og befæster hierarkier. Grundlæggende stærkt skadeligt.

# Absolut åbenhed!

## Vi deler viden frit internt.

Det betyder også, at vi giver hinanden tidlig og åben feedback .

 innovationlab

# Princip: Alle leder

Alle i virksomheden leder.

Det er den logiske konsekvens af, at vi som ledere skal gøre andre i stand til at træffe bedre beslutninger, hurtigere.

Alle har dermed ansvar for at træffe beslutninger ikke kun i det helt små men også i større sager, hvor ansvaret ledelsesmæssigt er blevet distribueret.

Alle står på mål for virksomheden. Det er ikke legitimt at vende ryggen til en sag eller være medvidende om, at en sag kører i hegnet, uden at gribe ind.

Alle har ansvaret for, at vi samlet set lykkes bedst muligt. Dermed har vi alle også pligten til at påvirke andres beslutninger, så de bliver gode.

Feedback modtages med åbne arme. Anerkendelse af, og opmuntring til, at feedback kommer fra mange forskellige fagligheder.

Rådgøringspligten skal give robuste beslutninger. Når man leder og tager beslutninger, så skal man rådføre sig med dem, der ved mest om området, og med dem, der påvirkes af beslutningen.

**Alle leder!**  
**Alle har ansvar, træffer beslutninger og står med deres handlinger på mål for os alle.**

Det betyder også, at vi har pligt til at påvirke andres beslutninger, så de bliver gode.

# Princip: Tryghed og tillid

Fundamentet for åbenhed er grundlæggende tryghed.

Virksomheden skal være et trygt sted at være. Vi skal alle have tillid til, at vi alle arbejder for, at vi hver især og sammen lykkes bedst med opgaverne.

Tryghed er også fundamentet for, at vi kan give åben og ærlig feedback på hinandens arbejde.

Tryghed og tillid betyder også, at der plads til forskellighed, sårbarhed og en selvtilrettelæggelse af arbejdet.

Vi har derfor tillid til, at alle tager ansvar for faglighed og egne leverancer i samarbejde med andre, så selvtilrettelæggelse og opgaveløsning mødes optimalt.

Det betyder også, at vi løbende kan prioritere at arbejde hjemme samtidig med, at vi værdsætter fremmødet, fordi der ligger synergi i de uventede, uformelle møder.

**Et trygt sted at være!**  
Vi tager hånd om hinanden, så alle føler sig  
“hjemme” og frie til at kunne VÆRE den, de er.

Det betyder også, at vi sætter ord på vores egen sårbarhed, har plads til de anderledes, og alle har et ansvar for, at alle føler sig godt tilpas.

# Princip: Vanvittigt levende

I gennem adskillige år er der styret efter det ledelsesmæssige credo:

"Så længe det er vanvittigt, så er det tilladt".

Det er for at undgå den konforme ligegyldighed, som dybest set er uendelig farlig. Den hindrer nytænkning, fremmer rutinepræget gentagelse og dræber begejstring.

Rutineprægede gentagelser fører også til bureaukratisk evaluering. Er vi fem procent bedre eller dårligere end sidste gang.

Vanvittig nytænkning sprænger rammer og måleskalaer. BL's folkefester viste, vi kan noget helt nyt og bragende godt. Hvis det var endt i fiasko, så var vi også blevet klogere.

Den sikre vej er vanvid. Risikoen ligger i gentagelser.

Det betyder også, at vi ikke skal være bange for at fejle. Ofte ligger den største læring i fiaskoen. På BL Brief og LBF Update vil vi fremover også dykke ned i lærerig fejl.

**Vanvittigt levende!**  
**Vi er indlevende, hele mennesker med alle  
nuancer intakte.**

Det betyder også, at har plads til skøre indfald, betragter fejl som naturlige trædesten til succes og sætter stor pris på det personlige præg.

 innovationlab

# Princip: Fagligt foran

Nysgerrighed er en af de helt centrale drivkræfter for at være fagligt foran.

Vores fagfelter spænder utrolig vidt. Det sociale og kulturelle felt med nye fællesskaber, samarbejdsformer, demokratiske former, jura, økonomi, ingeniørmæssige felter, digitalisering, journalistik ...

Vi har et vildt spændende sammenkog af fagligheder, som der kan komme maksimal nytænkning ud af. Det potentiale skal distribueret ledelse frisætte.

Vi er fagligt foran med digitalisering, datavarehus m.v. i Landsbyggefonden. Afprøver nyt territorie med BygAlment i Byggeskadefonden. Kastede os ud i vanvidskommunikation med Domen i BL. Verdensmålene med Vores Bidrag. Folkefester. Etc. Etc.

Med vores vingefang har vi også en forpligtelse som *hub* for videns udvikling. Den har vi fx påtaget os med den bystrategiske satsning i Landsbyggefonden med review boards, bystrategiske konferencer og nu at arbejde efter bystrategiske principper.

Når vi går forrest med ny viden og som hub for videns udvikling, så tiltrækker vi også andre vidensudviklere, der bidrager til vores dagsorden. Det er styrken ved at gå forrest og et af de vigtige elementer i vores nye forskningsstrategier.

Forudsætningen for at være fagligt foran er, at alle på virksomhedernes vegne har fangarmene og antennerne ude, og der er åbenhed og nysgerrighed om alles vurderinger og betragtninger. Forsøge at se klogt ind i fremtiden. Så vi er forberedte på det, der kommer.

## Fagligt foran! Vi er nysgerrige og opsøger muligheder for at udvikle.

Det betyder også, at vi udfordrer status quo, søger indflydelse i centrale arenaer og eksperimenterer os frem i udvikling af faglighed - også for at finde de synergier, der opstår, når vi sætter forskellige fagligheder sammen.

# Princip: Alliancer som grundpiller

Ingen organisationer eller fonde arbejder i et vakuum. Indflydelse og indsigter opnås typisk bedst i alliance med andre.

For en del år siden begyndte BL at række ud til samarbejder, men i starten gik det ret langsomt. Derefter begyndte det at tage fart, og nu er opgaven i langt højere grad at prioritere alliancer fremfor at opsøge dem.

Landsbyggefonden har med den bystrategiske satsning oplevet samme forløb, hvor der nu er mange allianceparter.

Byggeskadefonden har tilsvarende samarbejdspartnere indenfor det byggetekniske felt, og her er sigtet en yderligere udbredelse.

Når vi skal løse en specifik opgave, skal vi ideelt set gøre brug af de bedste kompetencer både på tværs af den enkelte virksomhed og mellem de tre virksomheder i huset.

Tilsvarende tanker skal vi gøre udadtil. Hvem kunne være de oplagte samarbejds-/allianceparter til at få denne opgave bedst muligt i hus.

**Vi rækker ud!**  
**Vi inviterer stakeholders, beslutningstagere og meningsdannere indenfor. Så vi kan gøre udgangspunktet fælles.**

Det betyder også, at vi skal kunne gå udover de formaliserede relationer og indgå i samarbejdende netværk med alle eksterne relationer.

De skal forstå os og vide, hvad de (og vi sammen) bidrager til!

# Princip: Faglighed er legitimitet

Grundlæggende i distribueret ledelse er, at virksomheden drives ud fra faglighed som bærende princip.

Derfor er det ikke alene helt legitimt men også et bærende princip, at medarbejdere og ledere henvender sig direkte til hinanden på kryds og tværs i organisationen uden først at skulle have tilladelse/billigelse fra en chef, som det sker i gammeldags hierarkiske systemer.

Umiddelbart kan det måske føre til bekymring for, at der hives i en som medarbejder fra mange sider, eller at der i en afdeling ikke er de forventede ressourcer til at gennemføre en opgave.

Imidlertid skal den distribuerede ledelse netop ruste den enkelte medarbejder til at være en del af de overordnede overvejelser om prioritering af opgaver. Herudover vil effekten også være, at der leveres mere på tværs – man både giver mere og får mere i det tværgående samarbejde.

Repræsentation af virksomheden udadtil befæster ofte de gamle hierarkier. For når virksomheden skal repræsenteres udadtil – uanset om det er ved møder eller i medier – er der ofte en tendens til, at det er lederen, der skal repræsentere.

Men når ledelsen distribueres, er det også en logisk følge, at fagmedarbejdere også repræsenterer virksomheden udadtil. Det kan kræve politisk forståelse, som der selvfølgelig skal sikres. Og det kan betyde, at en medarbejder på et eksternt møde må sige, at det skal jeg lige hjem i organisationen og afklare. Dette er helt legitimt, og ledere kommer også ofte i den situation.

Ved også at distribuere kontakten udadtil til møder og i medier bliver virksomheden et mangelhovedet "uhyre" med potentielt langt flere eksterne kontaktflader og alliance-muligheder.

# Forklaring: Strategier og distribueret ledelse

Grundlæggende arbejdes der i distribueret ledelse ikke ud fra strategier i traditionel forstand, men ud fra principper, værdier og kultur.

Den traditionelle strategi er lokomotivledelse. Der er sat en række destinationer, måske på et seminar med medarbejderne. Herefter rulles skinnerne ud, der sættes milepæle/togstationer og helt efter køreplanen skal toget nå i mål.

Inspirationen til den traditionelle strategi kommer fra industrisamfundet og Fords revolutionerende samleband med arbejdere, der var specialiserede i hver deres funktion.

Verden er ikke længere en togbane eller et samleband. Den er en mere uforudsigelig racerbane, hvor medarbejdere/køreren skal overlades retten til at styre (distribueret ledelse). (Bagsidefoto)

Forskellene på traditionelt strategiforløb og strategi med distribueret ledelse er opsummeret i nedenstående tabel.

|                                | Traditionelt strategiforløb               | Strategisk forløb med distribueret ledelse                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Navigation</b>              | Vision / mission, mål / delmål            | <i>Rolle, Principper &amp; Handlinger</i>                                          |
| <b>Forventet udbytte</b>       | Plan til efterfølgelse, præcise processer | <i>Formålsforståelse, træne beslutninger/mandat, redskaber til at agere på det</i> |
| <b>Kernemåling</b>             | High Performance (Must Win Battles)       | <i>Micro Achievement (Mindste, næste ting)</i>                                     |
| <b>Ledelse</b>                 | Beslutninger hos ledelsen                 | <i>Beslutninger i arbejdet</i>                                                     |
| <b>Styring via</b>             | KPI (kontrol)                             | <i>KAI/OKR (transparens)</i>                                                       |
| <b>Proces for medarbejdere</b> | Konsulterende                             | <i>Involverende</i>                                                                |
| <b>Post-strategi</b>           | Implementering                            | <i>Udlevelse</i>                                                                   |

# Forklaring: Beslutningsfora

I BL og Landsbyggefonden arbejder vi med Fagfællesskaber, FFS'er, der på uformel og ubureaukratisk vis skal løfte faglige spørgsmål. Tilsvarende fora har Byggeskadefonden.

Disse FFS'er passer fint ind i rammerne for distribueret ledelse og bør således fortsætte. Dog skal vi nok tænke i en revitalisering, så det bliver klart for alle, hvilke fora, der er nedsat. En væsentlig pointe med disse fora er jo netop, at vi har *faglige hubs*, som vi kan fodre med viden og trække viden ud af.

I distribueret ledelse arbejdes med beslutningsfora.

Et beslutningsforum er en gruppe af medarbejdere, herunder også ledere, der sætter deres egne betingelser for, hvordan de vil:

- Løfte et fagligt ansvar
- Vedligeholde dybe faglige kompetencer
- Aktivere deres faglighed

Gruppen er selvorganiserende, og to personer i gruppen varetager rollen som hhv. lead og en co-lead i beslutningsforummet. Mødeplaner og dagsordenfastsætter det enkelte beslutningsforum selv.

Den centrale forskel mellem beslutningsfora (BF'er) og FFS'er er, at der i det enkelte BF tages formelle beslutninger på et område, mens et FFS alene skal have fokus på vidensdeling.

På seneste fælles ledelsesmøde var en brainstorming om mulige beslutningsfora i huset, og her blev i første omgang peget på følgende områder:

| Politik                          | Jura                                                              | Byggeteknik          | Økonomiske analyser                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| Helhedsplaner og økonomiske data | Forskningsstrategier i Landsbyggefond, Byggeskadefond og AlmenNet | Social bæredygtighed | Energi                                       |
| Universel design                 | Arkitektur                                                        | Beboerdemokrati      | Implementering af parallelsamfundslovgivning |
| Puljeadministration              | Konferencer                                                       | Affaldssystemer      | Bæredygtighed i renoveringer og nybyggeri    |
| Sundhed                          | Psykisk sårbar                                                    | Hjemløshed           | Administration og økonomi                    |

Der arbejdes videre med beslutningsfora, herunder de praktiske rammer omkring grupperne m.v. Dette kommer vi også til at vende på det kommende personalemøde.

# Forklaring: Bureaukratifælden

Det er selvfølgelig en masse faldgruber, når man arbejder med distribueret ledelse.

En af de helt oplagte er, at både ledere og medarbejdere tænker: "Nu må vi have nogle regler, procedurer og klare mandater".

Det er en naturlig reaktion på den usikkerhed, som arbejdet med et nyt ledelsesregime også kan give. Men her må vi holde hinanden fast i, at distribueret ledelse netop er ledelse ud fra principper og ikke regler og politikker.

Derfor skal vi heller ikke lave formelle eller uformelle regelværk for at bakke op om vores principper. Det vil kun undergrave dem, hvis vi falder i den trygge bureaukratifælde.

Vi skal sammen arbejde på at omfavne den distribuerede ledelse. Lykkes vi – og det gør vi jo – så forøges arbejdsglæden for os alle sammen, og vi får også meget mere fra hånden.

What's not to like?

# DistribueretLedelse

- Gør andre i stand til at træffe bedre beslutninger, hurtigere.

For people  
- Not for profit

# Ny verden, nye redskaber - også til det strategiske.

Træning, Agilitet, Distribueret ledelse



Plan, Forudsigelighed, Lokomotiv-ledelse

