

Fremtidens hierarkier

– på arbejdspladsen

Nye teknologier, fagligheder og krav til fleksibilitet og ledelse, tydelige generationsforskelle, mistrivelskrise og øget hastighed samt en usikker verdenssituation har fået 4 slags hierarkier til at kæmpe om dagsordenen på arbejdspladsen – og det er der mange muligheder i.

Af Emilia van Hauen, sociolog, HD(A), bestyrelsesmedlem, forfatter og foredragsholder



Når strategien halter – og kulturen er svaret

“Selvfølgelig forstår jeg godt, at vi har et hierarki her på arbejdspladsen, og hvilken plads jeg har i det, men – helt ærligt – jeg har bare ikke særlig meget respekt for det system. Det giver simpelthen ikke mening for mig!”

Sådan cirka sagde en ung mand til mig for nylig, da jeg bad ham om at forklare hans forhold til et hierarki. Det er helt i tråd med det, som mange andre fra hans generation har delt med mig, og som bl.a. underbygges af flere undersøgelser, fx en fra Robert Walters i 2024, der viste, at kun 13 procent af den generation kan lide den traditionelle hierarkiske struktur.

Men selvom det kunne være let at give de unge skylden og bede dem om at tage sig sammen (!), så er det selvfølgelig ikke vejen frem. For det ville ikke løse problemet. Det er nemlig ikke kun de unge, der har det sådan med hierarkiet. Over en bred kam er hierarkiet udfordret af medarbejdere og ledere i alle aldre – og ud fra mange forskellige grunde. Det blev derfor meget tydeligt for mig, da jeg begyndte at interessere mig dybere for emnet, at hierarkiets forvandling i virkeligheden er det fixpunkt, som samler mange af de dagsordner, som arbejdspladserne har været udfordret af de sidste 25 år. Og derfor giver det mening at se nærmere på, hvordan hierarkiet på ens egen arbejdsplads er organiseret, hvilke muligheder og forhindringer det giver for at skabe den bedst mulige arbejdsplads for alle. Og ikke mindst for at opnå de resultater, som man ønsker.

Hvis vi kigger på udviklingen de sidste 25 år, startede en ny trend i år 2000 med co-creation, hvor man mere målrettet begyndte at skabe sammen fremfor blot at samarbejde, og allerede med den tankegang, blev det klassiske hierarki udfordret. Men da #Metoo og alle de afledte effekter af den, DEIB-bevægelsen, generationsledelse og den store mistrivelseskriser samt den generelle øgede hastighed (også kaldet accelerationssamfundet af den kendte tyske stjerne-sociolog Hartmut Rosa) for alvor begyndte at slå igennem på arbejdspladserne, var det med til at slå bunden ud af det traditionelle hierarki. I stedet talte man mere og mere om den hierarkiløse organisation eller TEAL-ledelse, og det efterlod en lang række ledere med vindblæst hår og en grundlæggende tvivl om, hvilket ansvar de i virkeligheden havde, hvordan de skulle forvalte det på en god måde, over for hvem og hvad og ikke mindst hvor de skulle placere sig selv i den konstellation.

Et traditionelt hierarki er ofte beskrevet som en pyramide eller en trappe, men faktisk er et skakbræt et langt bedre billede på, hvordan sådan et system virker

Selvom mange altså taler om at opløse hierarkiet, er det alligevel de færreste arbejdspladser, der praktiserer det i hverdagen – og her kommer den gode nyhed: Vi behøver ikke at opløse hierarkiet. Faktisk er et hierarki en god måde at organisere os på. Vi skal blot opdatere det til vores nuværende livsform, erfaring og vilkår – og ikke mindst ruste det til fremtidens krav.

Hierarki betyder ordret hellige regler og var oprindeligt knyttet til religion og præstevælde, hvor det var et udtryk for, hvilket system man havde til at rangordne og organisere ting. Sådan fungerer de fleste hierarkier stadig, men det, som de fleste reagerer instinktivt på, når jeg fortæller om det, er det med de hellige regler. Fordi alle arbejdspladser netop har nogle hellige regler, som ikke bare organiserer arbejdsflowet, men også deres værdier, formål og ikke mindst relationerne mellem alle de ansatte. Det spændende er derfor at finde frem til, hvilke hellige regler der dominerer på ens arbejdsplads, hvordan de bliver forvaltet, og ikke mindst hvilke der skal fortsætte med at være hellige, og hvilke der skal udskiftes, så man skaber en både stærkere og bedre arbejdsplads.

Et traditionelt hierarki er ofte beskrevet som en pyramide eller en trappe, men faktisk er et skakbræt et langt bedre billede på, hvordan sådan et system virker: Alle brikkerne har en bundet positionsmulighed og dermed nogle bundne opgaver, og det styrende princip handler om fordeling af magten. Men hvad den unge mand hentydede til i starten af artiklen er, at hans generation er opdraget til at begå sig i et helt andet system, og det er de, fordi deres forældre jo også må have en længsel efter selv at befinde sig i det, og det billede, der bedst illustrerer dét system, er en urskov. En urskov handler om kreativitet, diversitet, mangfoldighed, og det styrende princip handler mest om at skabe liv og for manges vedkommende også fællesskab. Samlet set er en arbejdsplads i dag altså en symbiose af et skakbræt og en urskov, så det må nødvendigvis give nogle udfordringer.

Vi bevæger os fra det, jeg kalder for et traditionelt "funktionshierarki" hen mod et "projekthierarki". Den klassiske måde at organisere sig på er, at medarbejdere og ledere har en funktion og dermed hver især løser opgaverne løbende, så driften fortsætter stabilt (skakbrættet).

Hvordan løser man dem? Ved at forstå, hvilke kræfter der har ændret vores forhold til hierarkier de sidste 25 år. Den ene bevægelse, der har domineret, handler om, at vi bevæger os fra det, jeg kalder for et traditionelt "funktionshierarki" hen mod et "projekthierarki". Den klassiske måde at organisere sig på er, at medarbejdere og ledere har en funktion og dermed hver især løser opgaverne løbende, så driften fortsætter stabilt (skakbrættet). Men netop med den tidligere nævnte co-creation, som i dag oftere beskrives som samskabelse, har vi set en udvikling, hvor virksomheder i stigende grad bliver nødt til at respondere på markedet og samfundsudviklingen meget mere projektorienteret, fordi alting – især konkurrencen og efterspørgslen – flytter sig hurtigere (urskoven). Helt kort betyder det, at vi er i gang med at bevæge os væk fra, at systemet styrer opgaverne, til at opgaverne styrer systemet, og den ændring af flow kan være en stor udfordring for både ledere og medarbejdere. Især de medarbejdere, der trives med forudsigelighed og faste opgaver, og dem er der mange af.

Samlet set er en arbejdsplads i dag altså en symbiose af et skakbræt og en urskov, så det må nødvendigvis give nogle udfordringer.

Den anden vigtige bevægelse handler om, hvem der tilpasser sig hvem. Flere og flere medarbejdere forventer nemlig, at der i dagligdagen bliver taget hensyn til deres private prioriteringer og behov, og først når de er opfyldt, er de parate til at indgå i det generelle fællesskab. Kutymen har ellers været, at når man indgik i et almindeligt hierarki, så indtog man sin plads og rolle og formede sig selv efter den, og hvis der var sider eller talenter af en selv, man ikke kunne udfolde i den rolle, eller særlige behov, der skulle opfyldes, måtte man leve med, at de ikke kom til udtryk eller blev mødt, mens man var på arbejde (skakbrættet). Men sådan er det ikke længere. I dag nærmer vi os en omvendt situation, hvor ledere forventes at individualiserer deres ledelse, så de kan møde alle medarbejderes særlige behov. Med andre ord har vi bevæget os væk fra, at den enkelte medarbejder helt selvfølgelig orienterer og tilpasser sig det, jeg kalder for et ydre hierarki, til at flere og flere medarbejdere orienterer sig primært efter deres eget indre hierarki, som tager udgangspunkt i deres egne private prioriteringer, værdier, formål og behov – og derfra søger de en arbejdsplads, der både respekterer og giver plads til det (urskoven). Kort sagt er der et opgør i gang med forestillingen om, at systemet skal styre individet, til at individet skal styre individet – og det udfordrer også mange ledere og arbejdspladser.

Samlet set har vi altså fire forskellige hierarkier, der kæmper om at sætte dagsordenen: Funktionshierarkiet. Projekthierarkiet. Det ydre hierarki. Og det indre hierarki. Og alt det er placeret i en skakbræts-urskov. Sagt med andre ord: Vi har både en opgavemæssig udfordring fra funktion og stabil drift til projekt og dynamisk udvikling samt en tilpasningsudfordring om, hvem der skal tage mest hensyn til hvem for at få fællesskabet til at fungere og få skabt de ønskede resultater.

Ikke underligt, at mange ledere på alle niveauer bliver usikre på, hvordan man skaber samling på tværs af alle de mange arbejdsformer, som de møder i hverdagen. Så hvad kan man gøre?

Det vigtigste vil i første omgang være at få et overblik over de hellige regler, der dominerer og styrer arbejdspladsen, så man ved, hvilke kræfter der er på spil, og derfor kommer her de to vigtigste områder, som I kan bruge som vejviser til en start:

Hvordan fordeler I magten, og ud fra hvilke kriterier? Går den kun én vej (oppefra og ned, skakbrættet) eller er der plads til dynamisk magtudøvelse, der er knyttet til den enkeltes erfaring og viden, og ikke kun position og anciennitet (urskoven)? Med andre ord: Hvilke meritter og erfaring giver ægte autoritet og myndighed? Dette er en vigtig markør; fx har mange unge medarbejdere dybe private erfaringer med AI og gaming, som er værdifulde for arbejdspladsen – hvis altså de unge bliver inddraget i beslutningerne (urskoven ind i skakbrættet).

Hvordan sikrer I transparens, tillid og retfærdighed? Vi er et gammelt demokrati, der med internettet og kunstig intelligens har opnået en hidtil uset adgang til information, og de sociale medier har trænet os til at forvente autenticitet af de mennesker, vi frivilligt vil følge, så vi har flyttet vores opmærksomhed væk fra at følge positioner til personligheder, og det kræver, at en organisation er transparent og retfærdig, og at man opererer i tillid til sine medarbejdere.

At noget er helligt betyder, at det er ukrænkeligt, vigtigt og skal behandles med respekt – og det er der brug for, at vi gør med de regler, som styrer vores måde at arbejde og være sammen på i hverdagen. For ja, langt de fleste har brug for et hierarki til at løse opgaverne i fællesskab – men det skal være et hierarki, der er opdateret til den måde, vi mennesker er på i verden i 2026 – og til fremtiden. ✂