

Hamells Humanokrati – Noget for Danmark?

Anmeldelse af *Humanocracy, Creating Organizations as Amazing of the People Inside Them*. Gary Hamell & Michele Zanini, 2020.

Humanokrati er et fængende begreb. Det er nærmest som en bøn. Hamell udnævner sin bog som en integration af et manifest og en manual.

Det er en gennemarbejdet, fantastisk, tankevækkende og motiverende bog. Den er meget mere end en bog om ledelse og organisation. Det er også et indlæg i samfundsdebatten: om værdier, om markedets positive kraft, om individets muligheder og pligter, og om vores ansvar for et samfund i positiv udvikling og for at dæmme op for en stigende ulighed.

Bogen handler om, at innovation er indgangen til trivsel og resultater. En innovativ kultur skaber vækst, konkurrenceevne, leverance og salg gennem høj trivsel og frisættelse af ansatte og gennem belønningssystemer og få centrale rammer. Humanokratiske principper gør store organisationer kompetente, så de kan anvende den lille nystartede virksomheds kendetegn og virksomhedsmodel.

Hamell elsker markedet og friheden, den originale bosætter ånd. individets frihed og innovative kraft. Som meget ledelses litteratur fra USA er det den individuelle råden, som man tager afsæt i og som man retter anbefalingerne i mod. Han undersøger hvordan det er muligt at overføre styrkerne - særligt innovation - fra start ups til store organisationer.

Udgangspunktet er emotionelt og passioneret. Bureaukrati kritiseres hårdt og unuanceret. Humanokrati er revolutionen eller frelsen. Der skal ikke tages fanger. En bureaukrat skal afgiftes som en alkoholiker. Andre anmeldere læser bogen som et indlæg, der skaber håb for mennesket på arbejdspladsen. Det skal være mere humant. Følelsen er god og varmer, det er godhed og troen på det bedste. Det er et opgør med farisæerer og skriftkloge. Men hvis Humanokrati ikke opløses som et flygtigt modeord, der varmede for en stund, så skal det kunne mere end skabe en varm følelse.

Hamell deler dygtigt ud. Men hans værdimæssige udgangspunkt vil overraske flertallet af bogens danske læsere på godt og ondt. Hamell er amerikansk i sin tænkning: markedet står over alt, forløberen for humanokrati er USA's samfundsmodel, innovative fællesskaber er som i de amerikanske nybygger samfund, individet og eneren er den afgørende faktor og bærer den innovative kraft - fortællingen og fornyelsen, revolutionen og frelsen.

Hamell er optaget af at tage det bedste fra små nystartede virksomheder i form af innovativ kraft, motivation, kundefokus, hurtige beslutningsprocesser og gøre store organisationer i stand til. Der træder han ind i bevægelse, som næsten kan sammenlignes med den klassiske stræben efter *de vises sten*, hvormed man kunne skabe uædle metaller om til ædle metaller som fx guld. I enhver stor organisation er de værste konkurrenter på den innovative front ikke de store konkurrenter. Alle er optaget af det der sker i en garage hos tre ukendte ingeniører, som udvikler noget originalt, der endnu engang disrupter markedet. Derfor tænk hvis man kunne tage den innovative kraft med ind i den store organisation. Hamell gengiver nogen af spektakulære chancer, som store firmaer er gået glip af.

Hamell er optaget af de store globale samfundsspørgsmål og han er bekymret for at vækst og produktivitet ikke stiger i den fornødne takt. Derved gødes jorden for en mere ulige fordeling som igen giver grobund til

populisme og mindre sammenhængskraft. Dermed styrkes argumentet mod bureaukratiet: udover at demotivere mennesker og begrænse innovation, så bliver det også en trussel med samfundets stabilitet. På bagsiden af en kuvert udregner Hamell at OECD landene årligt taber 11 billioner \$ (11.000.000.000.000) på eksistensen af bureaukrati.

Der er store helte i bogen – eller rettere der er fem, som er nøglepersonerne der har skabt organisationer, der i dag fungerer som bud på en humanokratisk organisation. Det er Ken Iverson, der reformerede et stålvalseværk *Nucor* i Arkansas, USA til en humanokratisk organisation. I parentes bemærket har Nucor leveret stålfundamentet til World Trade Center. Det er Zhang Ruimin, der er direktør for Haier, som er en kinesisk elektronik og hvidevare fabrik. Det Michel Ballarin der stod for en reform af Michelin koncernen. Som en enkelt stemme fra medarbejder siden fremhæves Helen Bevan, sundhedsprofessionel i det engelske National Health System (NHS) som fik ideen til *Change Day* - et koncept, hvor alle ansatte kunne give løfter til, hvordan de hver især ville gøre en ekstra indsats for patienten. Anders Bouvin fra Svenska Handelsbanken. Og naturligvis Jos de Blok, grundlæggeren af Buurtzorg.

På de virksomheder der illustrerer humanokrati i virkeligheden, er styring ikke fraværende. Der er økonomiske incitamenter som afgør aflønningen, der er principper for samarbejde og udskiftning af ledere, der ikke leverer. Der er rammer for samarbejdet mellem medarbejdere i deres enheder. Der er konkurrence, så man kan vælge de samarbejdspartnere indenfor HR fx, der leverer bedst og billigst. Man kan forsigtigt beskrive det som: *bureaukrati uden bureaukrater*.

Hamell lægger stor vægt på, at en organisation må vokse og udvikle vækstmuligheder – og allerhelst gennem en tæt kontakt til kunder og samarbejdspartnere. Den samlede organisation skal derfor skabe de bedste rammer for innovation. Innovationen skal skabe værdi for kunder og samarbejdspartnere.

Man skal vækste i Hamells verden og i hans anbefalinger. Det er selve drivkraften i hans model - i hans humanokrati - konkurrence skal der til.

I et dansk perspektiv er integrationen af markeds konforme incitamenter og konkurrence mellem medarbejdere med blødere værdier bemærkelsesværdig. Han fremhæver eksempler som opslag af performance data ugentlig på døren til cafeteriet, indbetalinger til pension der varierer med overskudsgrad, grundløn på 75% af branche gennemsnit, efteruddannelse på fridage (med ekstra betaling) og kompetenceudvikling i form af matadorinspirerede brætspil.

Værdier som tillid, mod, anerkendelse, delegering af reelt ansvar, åbenhed, skabe mulighed for dialog på tværs - internt og med samarbejdspartnere og kunder, jobsikkerhed og arbejdsdeling i nedgangstider. Kollega feedback, MUS lignende personlige udviklingsplaner, opgave fællesskaber – fremhæves eller illustrerer væsentlige eksempler i Hamells humanokratikoncept.

Der er en interessant og overbevisende præsentation af en udvikling af en mere innovativ og involverende kultur under overskriften *responsibilisation* – eller ansvarliggørelse i Michelin koncernen med mere end 100.000 ansatte. Ikke overraskende er det i Hamells bog en superhelt "Ballarin", som har været den afgørende faktor hos Michelin.

I overgangen mellem manifest og manual gennemgår Hamell på 130 sider elementerne i en humanokratisk kultur. Der er otte principper, der let omskrevet dækker: give råderum, give ejerskab, lyt til omverden og markedets efterspørgsel på kort og længere sigt, støt fællesskab og åbenhed, give plads til at eksperimentere og fejle, og giv støtte til at man kan håndtere paradokser.

Manifestet kan blive til praksis – men det kommer ikke af sig selv. Hamell formulerer retorisk: "Hvordan kommer du i gang, hvis direktøren ikke er konge af filosofien eller din organisation er på afgrundens rand?"

Uanset hvad så skal man stræbe efter radikal tænkning, man skal reformere de magtfuldes interesser, udviklingen skal ikke kunne rulles tilbage, der skal leveres bedre resultater og man skal opretholde integriteten i organisationen.

Hamell og hans anmeldere kan godt lide udsagnet om, at børn ikke rydder op på deres værelse, og at bureaukrater ikke selv forbedrer organisationen. Derfor er det også logisk, at Hamell peger på individet som uanset sin placering i hierarkiet kan sætte sig i bevægelse i en humanokratisk retning.

Hamell anbefaler at man tager sagen i egen hånd. Han tror på at det er den enkelte, der skal drive udviklingen. Man skal vælge en rolle som aktivist for at forandre sin organisation. Det dur ikke med omfattende tværgående koncerninitiativer eller brug af konsulenter (legion of consultants) – snarere tværtimod. Også fordi hver enkelt organisation er unik og må tegne sit eget specifikke landkort for vejen til humanokrati.

Handlekraften til at starte på vejen mod humanokrati kommer fra den enkelte. Man samler ligesindede og laver et hack eller to, hvor man formulerer nye veje til at løse opgaver og skabe resultater. Næste skridt er opskalering og at udbrede hacks'ne og skabe medspil og opbakning til at forny og forbedre i hele organisationen.

Men først skal man afgiftes. Muligvis har Hamell et glimt i øjet, når han anbefaler at man starter med at låne fremgangsmåden fra Anonyme Alkoholikere. Gennemgå de 12 trin og mærk efter: Kan du komme i tanke om tidspunkter, hvor du har opført dig mere som en bureaukrat end som et menneske? Øvelsen anbefales – efter Hamells erfaringer – gennemført på ugentligt basis. Man kan samle en støttegruppe af ligesindede, hvor man kan dele feedback og ideer til, hvordan man lægger de bureaukratiske vaner bag sig. Man kan forvente at få anerkendelse for at være autentisk, når man møder nære kollegaer med tilgangen. "I'm Karl, I'm a recovering bureaucrat". Det moralske ansvar og modet, som man derved viser, er smitsomt og kan brede sig.

Der er også inspiration at hente fra hacker kulturen. Hvis man på en gang accepterer at humanokratisk udvikling er evolutionær snarere end revolutionær, og man samtidig er aktivistisk, tager initiativer og løser opgaver, som man ikke er blevet bedt om at løse, så sker der noget. "Opfør dig som du har tilladelse uanset om du har det eller ej". Se dig om hvor lider din organisation af bureaukratisclerose (bureausclerosis)? Det næste skridt kan være at samle en gruppe af ligesindede for at udpege de mest bekostelige bureaukratiske lidelser og for at gå kritisk og konstruktiv løs på at udvalgt problem, planlægge en proces og formulere et princip. Og den humanokratisk reform er startet. Næste skridt er at brede det ud til hele organisationen.
Scale it up.

Gammeldags hierarkisk styrede organisationer kan ikke respondere til ændringer og potentialer i omverdenen hverken hurtigt nok eller inkluderende nok. Ansvar for at reagere på forandringer skal derfor bredes ud til alle medarbejdere. Bogen er udgivet i 2020, og Hamells budskaber er nærmest parallelt blevet illustreret i praksis af Covid 19. Pandemien er et godt og aktuelt eksempel på, hvad der skal ske, når en uventet og voldsom forandring rammer et helt samfund.

Lederskab skal reformeres. Lederskab skal ikke kun være begrænset til (den øverste) ledelse. Der er brug for at fordele lederskabet bredere ud, så det ikke kun bæres af hierarkiet. Det der skal stå centralt i lederskab er: spotte muligheder, bringe energi til kollegaer, udfordre særinteresser, forny forretningsmodellen og pleje relationer. Den digitale platform er et nye kraftfuldt værktøj og Hamell peger på erfaringer med Hackatons og fælles brainstorm på forbedringsmuligheder og individuelle løfter om at gå ud at gøre noget ved det.

Når den sidste side er vendt, hvad er der så at gøre? Humanokrati tilskynder til, at tage hovedet ud af r..., og ser hvad kunderne og borgerne efterspørger, og så man kan innovere og arbejde med at give dem det. Husk at humanokrati kan motivere og skabe mere menneskelige arbejdspladser. Derfor kære læser udover at udtrykke sin humanokratisympati, så kan man gøre følgende.

Vurdere om man er humanokrat? Helt eller delvist – tror man på at den innovative kraft i det frie menneske er vigtig, og at fællesskaber hvor den innovative kraft har de bedste vilkår er værd at stræbe efter, ja så kan man uden tvivl have gavn af at arbejde videre.

Humanokrati er et gennemarbejdet koncept. Det kan omdannes til et værktøj, hvor man systematisk undersøger sin enhed eller sin organisation – og måske også sin egen praksis og kortlægger, hvor der er et godt grundlag for trivsel, innovation og vækst. Brug Humanokrati som en analysevinkel: hvor humanokratiske er vi anno 2021, og hvordan er vi kommet hertil? Hvad er vi gode til, og hvor har vi ikke fået fat? Hvad skal udvikles, og hvordan ser vores plads i verden ud om fem og ti år.

Tre områder af særlig interesse er:

- Åbenhed med omverden, marked, kunder og borgere
- Inkluderende lederskab (magtstruktur): er magten samlet (for) centralt mister man innovativ kraft og kapacitet
- Meritokratiet, store organisationer er rige på kompetencer, fagligheder og talent – men det bringes sjældent tilstrækkelig i anvendelse

Åbenhed

Det er en vigtig dynamisk forudsætning i humanokrati at man kan vækste og konkurrere, og derigennem opstille tydelige incitamenter til innovation og udvikling. Salg og succes i markedet giver håndfaste succeskriterier. Åbenhed med omverdenen og evnen til at være i dialog med kunder er af stor og afgørende betydning. Den lille nystartede virksomhed er helt fremme: forretningsideen vil næsten altid være, at dække et behov i markedet: Bedre end andre og før andre!

I det offentlige har man ikke adgang til den kontante og hurtige afregning på markedsvilkår. Den offentlige sektor er et særligt interesseområde. Man får noget forærende ift at stræbe efter at være en humanokratisk størrelse. Det fagprofessionelle råderum, de mange stærke fagligheder, selvstændigheden, det inkluderende, men man mangler den innovative tilskyndelse fra at kunne blive udkonkurreret. Der kan dog være ændringer i borgernes behov eller antallet af borgere kan stige. Men det kan være svært at omstille, da man skal forsvare nedprioriteringer, når mindretallet og særinteresserne råber: "Bespareser!!". Man kan i det offentlige ikke som i det private risikere at se en lille ny kommune, der med bedre ideer og større innovativ og humanokratisk kraft leverer den kraftfulde udfordring, som lukker munden på opposition og særinteresser.

Kommuner og regioner, som er de offentlige organisationer i direkte kontakt med borgere, forsøger sig med befolkningsprognoser, som et beskedent bud på at forudsige ændringer i efterspørgslen. Men ellers er det

valgperioden på 4 år og det et årlige budget, der styrer den politiske innovation og som begrænser den faglige innovation i samme organisationer

Lederskab

De rigtige beslutninger skal træffes med udgangspunkt i den rigtige viden. Det er ikke nogen selvfølge at direktion, chefer eller politikere har den rigtige viden i alle situationer. Det humanokratiske udgangspunkt er, at man har for mange ledere og beslutningstagere, der ikke er tæt nok på resultatskabelsen, og som derved træffer dårlige beslutninger. Det er derfor vigtigt og effektivt at se nærmere på, hvordan lederskab udøves af ledere, og af medarbejdere involveret i at løfte fagligt lederskab.

Det er nærliggende, at den analyse peger på, at nogen skal afgive noget magt. I det offentlige kan det blive en diskussion om demokrati: hvem bestemmer politikere eller fagfolk, ledere, direktører eller økonomichefen?

Meritokratiet

Det kan give vigtig indsigt, hvis man får kortlagt om organisationen er i stand til at inddrage alle, der har noget at bidrage med i innovation, udvikling og beslutning. Humanokrati tilgangen er, at man kan ikke forvente dette mål opfyldt i en hierarkisk organisation, da hierarki som udgangspunkt er at bede nogen få om for meget.

Styrkelse af meritokratiet i en organisation skal have sin rod i alle faggrupper. Det er en gennem åbenhed, accept og samarbejdsvilje at en organisation kan opnå størst slagkraft. Man kan også sige at kunden eller borgeren ikke kan bruge til noget, at forskellige dele af en stor organisation ikke taler sammen. Borgeren skal opleve en ydelse der er skabt i sammenhæng. Hvor gode er vi til det?

Perspektiv

Hamell er en hård hund uden meget håb for bureaukraters omstillingsevne. Man kan selvsagt anlægge betænkeligheder på alle magthaveres vilje til at dele. I et samfund der fordrer hurtig omstilling er det et vilkår og et reelt problem med et politisk miljø, hvor mangeårige partimedlemmer sidder i baggrundsgrupper og fastlægger kritik og røde linier, som deres folkevalgte skal forfægte. Det kommer der ingen udvikling ud af. Den politiske stilstand udstilles og imens udvikler verden sig udenom uden demokratisk medvirken.

Men kære Hamell: i det offentlige skal bureaukrater og politiske magthavere være en del af udvikling. Markedet kan ikke fyre dem og tilbyde borgerne andre leverandører – eller kun i begrænset omfang. Privatskoler som konkurrencefaktor for folkeskolen fx

I det offentlige er den kun den hårde vej frem: bureaukratiet er det mindst ringe, og der er også hensigtsmæssigt bureaukrati – alias rammestyring. Men også til de offentlige demokratisk ledede organisationer tilbyder Humanokratitankegangen en insisterende metode. Den kan også tilbyde en markant fornyelse til selvopfattelsen i det offentlige.