

DEN FAGLIGE KLYNGE

– KERNEN I FREMTIDENS ORGANISERING?

Af Julie Dyngeland Hessen, Claus Bjørn Billehøj & Søren Barlebo Rasmussen, Mobilize Strategy Consulting

Mange organisationer arbejder i øjeblikket med deres organisationsstruktur og -design. Det er der mange grunde til (dem kommer vi tilbage til i sidste afsnit). Fællesnævneren er dog, at man gerne vil have en mere flydende og fleksibel måde at arbejde på og en mindre bureaukratisk og hierarkisk måde at lede på. Kernen i denne udvikling er, hvordan man organiserer arbejdet tæt på værdiskabelsen (kunden, borgeren eller fagligheden). Det man førhen ville omtale som "det nederste niveau" i organisationen – ude på gulvet.

I denne artikel vil vi give et par bud på denne organisering og det mulige indhold i den. I artiklen har vi valgt at tale om "faglige klynger". Det er der mange grunde til. En klynge beskrives i en ordbog som: "*samling eller gruppe af individer eller enheder som befinder sig tæt op ad hinanden i tilfældig orden*". Man kan på Wikipedia også læse, at "*en klynge huse ikke rigtigt er nok til at kunne kaldes en by. En klynge træer er for få til at udgøre en skov*". En klynge har altså med en samling individer, der er tætte, men i en tilfældig orden, at gøre, og man er ikke nok til at blive det store formelle. Det samme er sig gældende med en fagklynge. Man er ikke en afdeling, man er mindre antalsmæssigt, og man er mere løse ordensmæssigt – man arbejder ikke kun efter faste standarder. Men man er stadig tætte på hinanden og man har noget tilfælles: det faglige.

Inden for nogle organisationstyper har man haft fagklynger i mange år. Mange advokatkontorer har f.eks. fagklynger med navne som: Arbejdsret, M&A, entrepriseret, EU-konkurrenceret, konfliktløsning osv. På den måde er det ikke noget nyt. Det nye er, at denne form for organisering spreder sig, og at det handler om netop ikke at lave meget opdeltede og formelle afdelinger med egne chefer og hierarki. Mange steder er man i gang med at udvikle denne organisering eller har haft den i mange år, men under andre navne. Man taler måske om labs, grupper eller noget helt tredje. I forskningsverdenen har man f.eks. i mange år haft denne type løse organisering og talt om forskningsgrupper.

Vi taler her i denne artikel primært om organisering *inden for* organisationer og ikke *imellem* organisationer. Her oplever vi dog også en betydelig fokusering af værdien og nødvendigheden i at arbejde "på tværs" i klyngestrukturer og dermed via en mere økosystemorienteret forretningsmodel skabe værdi. Her er særligt begrebet "de relationelle renter" interessant. Altså den super-normale værdi der skabes gennem udveksling på tværs af relationer, og som ikke kan skabes af de enkelte organisationer enkeltvis. Men det behandler vi i en anden artikel.

Hvad er en faglig klynge?

Vi kan lære noget om faglige klynger af advokaterne og forskningsmiljøerne. Et væsentligt kendetegn er, at man har noget fagligt tilfælles. Om det så er civilret, den tidlige romerske kejsertid eller særlige former for atomfysik. Det er et fagligt emne og engagement, der binder folk sammen. Det er derfor, man er tætte. Man har et fagligt engagement tilfælles. Der gør, at man bliver villig til at være fleksibel i sine måder at arbejde og samarbejde på, netop fordi man brænder for at blive klogere på dette emne sammen. Og sammen bruge denne viden til at skabe værdi.

Og det løse kommer af, at der hele tiden kommer unge til, og at der er unge der, forsvinder igen. Hos advokaterne er det studenter og advokatfuldmægtige, der rokerer rundt, og typisk er der et par år. I forskningsmiljøerne er det f.eks. phd-studerende eller post.docs, der typisk er der henholdsvis tre og to år. De unge giver faggruppen/forskningsmiljøet en evig pulserende organisering.

En fagklynge har også noget kontinuitet. En kontinuitet bygget op rundt om den fælles faglige interesse. Typisk er ældre seniorkolleger en del af kontinuiteten, men det kan også handle om en fælles infrastruktur – f.eks. et laboratorium. De ældre kolleger er også i gang med at blive klogere på det faglige emne, men typisk ved de en del i forvejen. De lærer de unge op. De bruger deres viden til at skabe værdi for kunderne eller borgerne. De er lærende eksperter.

Det fleksible kommer også af, at man arbejder med noget fagligt, der hele tiden udvikler sig. Man bruger på den ene side faget på faste måder og gennem kendte metoder, som alle skal lære og kunne bruge. Men på den anden side udvikler man det også gennem nye måder at arbejde på – som man udvikler sammen i faggruppen. Det vil også sige, at SOPs (standard operating procedures) ikke kan klare alt arbejdet. Så de unge skal ikke bare lære SOPs – de skal lære at lære.

Hvordan kan faglige klynger struktureres?

Ofte er opdelingen mellem de faglige klynger lig den grundlæggende opdeling af faget, som man kan finde på den uddannelsesinstitution, man er uddannet på. Som med advokaterne der netop har haft civilret, arbejdsmarkedsret osv. på deres uddannelse. Man vil også kunne finde rådgivende ingeniørvirksomheder, hvor man har fagklynger såsom byggeteknik, energi og arkitektur. Det er der god mening i. Det er en opdeling og orden, som giver umiddelbar mening. Den faglige oplæring og udvikling skal ske blandt fagfæller, der har en grundlæggende træning til fælles.

Det er dog også en strukturering, der giver en række ulemper. Der kan udvikle sig en form for A- og B-hold kultur. Det er f.eks. ikke nemt at være arkitektur-faggruppen i den rådgivende ingeniørvirksomhed. Det kan også give problemer med at samarbejde på tværs. På trods af den flydende organisering kan de faglige grupperinger lukke sig om sig selv og lave organisatoriske

siloeer. Det er ikke nemt at være kunde eller borger, der skal have noget fra forskellige grupperinger. De kan nemt tale meget forskellige sprog.

Mange organisationer prøver disse dage at lave de faglige klynger ud fra andre principper end den grundlæggende fagopdeling. Lad os tage et eksempel. Den store danske teknologivirksomhed Grundfos har f.eks. i 2020 lavet en helt ny organisering, der er meget mere vendt mod kunderne og deres forskellighed. De har nu følgende udadvendte opdeling:

1. Commercial Building Services

2. Domestic Building Services

3. Customers from Industry

4. Water Utility Customers

Og inden for denne opdeling skal mange forskellige fagpersoner spille sammen. Det faglige man nu har tilsammen er, at man virkelig skal forstå kundernes behov rigtig godt.

Et helt andet, og i øvrigt voksende, perspektiv på samarbejde og organisering er den missionsorienterede tilgang hvor en klynge sammensættes op mod et mål der skal nås, en mission. For at blive i vandsektoren, kan missionen være; "klyngen for at skabe CO2-neutrale pumper". Vi oplever også denne tilgang inden for sundhedsvæsenet eller i forhold til skabelsen af socialt impact. I denne tilgang vil man typisk via en særlig proces definere en mission, en månerejse, der både skaber værdi for samfundet og for organisationen. Og så vil medarbejderne og de faglige kompetencer koble sig på den klynge, der har en mission hvor deres faglige kompetencer kan sættes i spil og dermed bidrage til realiseringen af missionen. Dertil kommer, at man typisk vil opleve, at koblingen sker der, hvor den fagprofessionelle også personligt værdimæssigt finder det afgørende at bidrage. Dette er positivt og styrker blot det faglige engagement og udvikling, trivsel og samlet set værdiskabelsen både for organisationen og samfundet.

Der er altså mange forskellige måder at strukturere de faglige klynger på. Hvert princip sine fordele og ulemper. Det er derfor vigtigt at se på disse fordele og ulemper – ikke mindst ift. fremtiden – før man beslutter sig for et opdelingsprincip. Ellers er det nemt at falde tilbage til ureflekteret at vælge det, man kender: Den grundlæggende fagopdeling fra studietiden. Det er tit det nemmeste, for her deler man allerede et sprog, der gør kommunikationen nem. Hvis arkitekter og ingeniører skal arbejde sammen i en ny faglig klynge, skal der investeres i at forstå hinanden – det kan man ikke bare i udgangspunktet.

Hvordan kan en faglig klynge organiseres og ledes?

Faglige klynger skal kunne klare både drifts- og udviklingsopgaver. Man skal effektivt løse de typiske opgaver – gerne gennem kendte løsninger og metoder. Men man skal kunne udvikle nye løsninger, hvor man ikke kender metoderne endnu. Det er netop en af de helt store styrker ved organisering gennem faglige klynger, at en klynge kan og skal gøre begge dele. Mange steder er man typisk organiseret, så man kun kan løse driftsopgaver gennem faste standardiserede måder at arbejde på. Og hvis der endelig foregår udvikling, sker det i en anden del af organisationen – i udviklingsafdelingen. Med alle de kampe der følger som konsekvens og som også påvirker arbejdsmiljøet, gennem de måder man organiserer, planlægger og gennemfører arbejdet. Skal de nye udviklingsprojekter besluttes af Operations eller i Development? Hvem er skyld i, at de nye måder at arbejde ikke absorberes hurtigt nok i driftsafdelingerne?

De faglige klynger skal også selv oplære de nye og de unge. Det foregår ikke i en central HR eller uddannelsesafdeling. Derfor kan man nemt få den nyeste viden og de nyeste måder at arbejde på ind i det daglige arbejde. De unge lærer også det nyeste. Det er dog noget, der virkelig kræver fokus i en faglig klynge. Det er som ung hårdt nok at skulle lære alle de gamle standardmåder – det er endnu mere frustrerende at skulle lære det nye – som er på forkanten af fagklyngens formåen. Det kan opleves som udfordrende at afprøve og bringe sin kompetencer i spil, og på samme tid tilpasse sig og udvikle nye og nødvendige kompetencer. Det er heller ikke uden problemer at få de ældre og mere erfarne til at bruge ekstra tid på at hjælpe de unge med dette. De ældre er travle i forvejen og kan ofte have en præference for at arbejde alene – så kan de nemmere styre den faglige kvalitet, de leverer. Organiseringen af en faglig klynge skal derfor have et meget tydeligt fokus på onboarding, kompetencemobilisering og -udvikling af alle.

Selv om onboarding og kompetenceudvikling ikke foregår i en central HR-afdeling, betyder det ikke at HR-kompetencer ikke er nødvendige. En faglig klynge skal også have fokus på det fælles og det at arbejde sammen. Det kræver koordinering og ledelse, netop en kompetence som HR-afdelinger har en masse erfaring og viden om, og som kan bidrage til at støtte de faglige klynger.

Faglige klynger må ledes, men måske ikke på den traditionelle måde, hvor det er en person i en lederposition – en boss eller en chef - der leder gennem hierarkisk magt. Men i stedet ledelse som sikrer den rette mængde af samarbejde, koordinering, fælles fokus og prioriteringer. Her bliver ledelse mere en funktion eller konsekvens af, at vi sammen sikrer den nødvendige koordination. Og hvis det er en person der tager denne rolle eller funktion på sig, så er det vigtigt at man får autoritet gennem ens faglige ekspertise, eller ved at man kører processerne på en legitim måde, der sikrer legitimitet i det man gør. På denne måde har faglige klynger også et træk af det, vi tidligere har talt om som *selvstyrende grupper*. Det at man kan klare meget selv, også uden en formel leder.

Hvordan ser hverdagen ud i en faglig klynge?

Hverdagen ser ofte meget forskelligt ud fra en klynge til en anden. Fordi man netop er villig til at være fleksibel og tilpasser sig sine egne vilkår. Både de eksterne og ift. de meget forskellige personligheder og præferencer der kan være i en faglig klynge. Det er netop det, der er så fantastisk – man kan være sig selv og noget helt særligt. Man er ikke formelle og standardiserede afdelinger som helst skal arbejde på ens måder – bestemt af ledelsesniveauerne ovenfra, fordi de ikke kan forholde sig til kompleksiteten, der er ved de meget forskellige måder at gøre tingene på.

Det giver en hverdag fyldt med engagement og frihed. Hvad der er virkelig godt for motivationen. Man kan være sig selv, finde ud af hvordan ens egen potentiale bedst kan komme til udfoldelse, både her og nu men også på den lange bane. Det gælder både de unge og de ældre. De ældre falder eksempelvis ikke lige så nemt i den fælde, det kan være at blive ved at arbejde på kendte måder, hvor man ved, at man er superkompetent og har styr på kvaliteten, men som i længden kan blive utroligt demotiveret, fordi man faktisk keder sig og ikke bliver udfordret. Det er godt at skulle lære nyt – selv om det er krævende.

Hverdagen handler også hele tiden om at finde en balance mellem den individuelle frihed på den ene side, og på den anden side at vi er noget sammen. At en faglig klynge i længden kun fungerer, hvis man sammen udvikler infrastrukturen, onboarder de unge og sammen udvikler de nye værdiskabende løsninger, som borgerne og kunderne har brug for. Det kræver en vis mængde fælles processer og koordination, som vi sammen – og hver for sig – tager på os.

Det handler i den sidste ende om værdier og kultur. At vi opbygger en fælles forståelse for, at det fælles koordinerede samspil er vigtigt for at opfylde vores fælles ambitioner, og skabe det der er værdiskabende for omverdenen. Alt for mange free-ridere eller kolleger der ikke ser fornuften i de fælles procedurer, vi sammen er blevet enige om, vil ødelægge det fælles. På den anden side vil alt for mange regler ødelægge energien, engagementet og de fleksible nye måder at arbejde på.

Ofte er hverdagen i faglige klynger fyldt med projekter. Arbejdet - både ude hos kunderne og internt – er ofte organiseret som projekter. Det er også med til at understøtte det flydende og fleksible. Nye opgaver løses gennem nye projekter. Ny faglighed udvikles gennem nye udviklingsprojekter. Ofte mødes projektdeltagerne på møder. Det er her, at der koordineres og samarbejdes. Ellers arbejder man individuelt på projekterne. Det er med til at give en høj puls, energi og en pulserende stemning. Igen noget der er godt for engagementet. Men det er også vigtigt, at møderne er effektive. At de er velforberejdede og inden for nogle fælles rammer (så partneren i et konsulent- eller advokathus ikke indkalder til for mange møder en søndag formiddag). Og at de ikke kun er fyldt af engagerede ildsjæle, men også nøgterne data på deres værdiskabelse.

Hvorfor faglige klynger?

Faglige klynger er som sagt ikke noget nyt, men hvorfor er der så flere og flere, der begynder at snakke om denne måde at organisere på? Hvorfor er der flere, der gerne vil prøve denne organiserings- og arbejdsform af? Det er der selvfølgelig mange grunde til. Men allervigtigst er samfundets udvikling og organisationernes strategiske udvikling som følge deraf. Vi er midt i en samfundsmæssig transformationstid. Vi skal håndtere uforudsete katastrofer som Corona. Den grønne omstilling skal klares. Digitaliseringen af samfundet ændrer forretningsmodeller og stiller nye krav til vores kompetencer. Sundhedsvæsenet skal flyttes fra behandling til forebyggelse. Den offentlige sektor skal arbejde mere sammen på tværs – og sammen med det private. Og sådan kunne man blive ved. Det kræver organisationer, der kan flytte sig hurtigere.

De traditionelle organisationer med formelle afdelinger, chefer, hierarki og unødigt bureaukrati løser ikke opgaven. De bliver for stive, regel- og procedureorienterede. Både ledelse og kultur i disse formelt orienterede organisationer trækker i retning af, at man ikke tør at tage risici, og at viden ikke udvikles eller bliver brugt. Alt skal godkendes top down – det tager tid og slukker ofte engagementet. Det kan også give afdelinger, hvor de ældre medarbejdere arbejder meget alene. Måske sætter de pris på det, men ofte demotiveres de, fordi de ikke udvikler sig nok – på trods af deres mange kompetencer. En demotivation som kan give en kultur med mange interne magtkampe, forsvar for "velerhvervede rettigheder" (synes man selv) og dårlig stemning – som altid er andres skyld eller skyldes manglende ressourcer.

Vi har i stedet brug for agile organisationer, der hurtigere kan udvikle sig og bedre tilpasse sig omverdenens nye behov for værdiskabelse. Organisationer der kan innovere og udvikle driften her og nu. Det er her, at de faglige klynger kan noget. De er som født til at løse denne opgave. De har stor selvstændighed og både mange erfarne kolleger og nye unge kolleger, der ser tingene med friske øjne. Tilsammen har de virkelig gode muligheder for at løse omverdenens behov på nye måder. Og i deres projektorienterede hverdag hænger drift og udvikling sammen, hvad der gør det nemt at innovere hurtigt. Vejen fra eksperimenter til nye måder at arbejde på er kort.

Hvorfor går en organisation konkret i gang med at udvikle faglige klynger? Det kan der være mange grunde til. Måske mangler man ressourcer til at løse opgaverne på en måde, der tilfredsstiller omverdenen. Måske skal opgaveløsningen ændre sig – og være hurtigere end normalt. Eller måske er der for mange "selvpraktiserende" individer, der ikke arbejder nok sammen med hinanden og de andre – ikke mindst de unge. Der kan altså være mange grunde til, at man går i gang, men måske er det vigtigste første skridt, at man i organisationen får diskuteret nye måder at organisere sig på – og i den forbindelse også muligheden der ligger i at etablere faglige klynger.

At etablere faglige klynger og starte dem op med et par seniorkolleger, der ikke ønsker at de fungerer, det er ikke et drømmescenarie. Vi håber derfor, at denne artikel kan bruges i denne forbindelse. At artiklen kan være en baggrund, hvorpå man går i gang med en proces i organisationen og taler om fremtidens organisering, omverdenens behov, muligheden i faglige klynger og hvordan de faglige klynger kan struktureres. På denne måde kan en eventuel beslutning om at etablere faglige klynger bedre blive forankret i organisationen. Et medejerskab som er vigtigt, hvis de faglige klynger skal fungere.

Held og lykke med diskussionerne!

Kilder:

Søren Barlebo Rasmussen: Potentialeledelse – om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer. 2014.

Frederic Laloux: Fremtidens organization. 2017.

Satya Nadella: Hit Refresh. 2018

Erin Meyer og Reed Hastings: No Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. 2020

Elizabeth Solberg, Linda Lai og Anders Dysvik: When Midway Won't Do: The Curvilinear Relationship Between Intrinsic Motivation and Willingsness to be Flexible. 2020.