

Introduktion:

At finde nyt ledelsesmæssigt fodfæste

Denne bog er en personlig beretning om, hvad det vil sige at miste sit ledelsesmæssige fodfæste med vilje og finde det igen et helt andet sted. Den tager udgangspunkt i, hvad der skete, da vi frisatte vores organisation, så alle kunne vælge deres leder, deres arbejdsområde og træffe de fleste beslutninger selv. Vi håber, den giver indsigt i, hvordan man får sig selv med som leder og menneske i en sådan proces.

Vi viser, hvordan vores menneskesyn blev det greb, som udfordrede vores blik på organisationen og muliggjorde en radikalt anderledes ledelsesform. Og vi belyser, hvordan vores erfaring med designledelse hjalp os til at navigere og realisere forandringen i praksis.

Idéen til en frisættende ledelses- og organisationsmodel i Dansk Design Center (DDC) opstod i foråret 2020. Som direktører af organisationen med omkring 40 medarbejdere i København og Kolding ønskede vi at afprøve en helt ny ledelsesform. Dansk Design Center arbejder for at styrke anvendelsen af designeres metoder og tænkning i virksomheder og samfund, og det var blandt andet tænkning fra designeres verden, vi ville indarbejde. Vi ville dykke ned i designernes værktøjskasse og dyrke evnen til at afprøve, observere, lære, tilpasse, og prøve igen og igen – ligesom en designer i sin skabelses- proces.

Vi har ikke skrevet bogen på vegne af hele organisationen. Den er som sagt vores personlige oplevelser og refleksioner over det måske vigtigste forandringsarbejde, en leder kan påtage sig: at skabe en organisation, der er god for mennesker og dermed for kunderne, samarbejdspartnerne, samfundet og planeten. En organisation, som er god for mennesker, er for os et sted, hvor man er tryk, hvor man trives, hvor man udfordres, og hvor man har en dybt meningsfuld oplevelse af at gøre en forskel som en del af et arbejdsfællesskab. Bogen kunne dog ikke være blevet til, hvis vi ikke havde nogle helt fantastiske kolleger, som vi har skabt en dyb og varig organisatorisk forandring sammen med. I processen har kollegerne lært os en masse om ledelse. Vi er taknemmelige for, at de har villet tage del i forvandlingen af DDC sammen med os.

Hvorfor traf vi sådan en skelsættende beslutning om at fokusere på menneskesynet i ledelses- og organisationsformen? Det gjorde vi af flere grunde:

- Vi tror grundlæggende, det er den rigtige måde at lede og organisere sig på.
- Vi tror, det kun er denne type organisation, som kan forløse den menneskelige kreativitet og skaberkraft, som verden så desperat har brug for.
- Vi tror, at en menneskeligt bæredygtig organisation er den eneste form for organisation, som fremtidens generationer ønsker at arbejde i.
- Vi ønsker selv kun at arbejde i denne type organisation.

Måske går du med lignende tanker? Det er ikke vores ærinde at komme med en opskrift på, hvordan man frisætter en organisation. Vi ønsker blot med denne bog at vise, hvad der kan ske, når man sætter mennesker i en organisation fri til at forme nye værdiskabende fællesskaber – og hvordan man konkret kan gøre det. Ved at fortælle vores forandringshistorie er det vores håb, at bogen vil inspirere andre ledere, som har samme overvejelser, og måske hjælpe til, at flere går i gang med ateksperimentere med en anden, friere og mere meningsfuld måde at organisere sig på.

Forvandlingens trin

Bogen er bygget op omkring, hvad vi gjorde, hvornår vi gjorde det, og hvordan vi gjorde det, ligesom vi kommer ind på, hvad det har gjort ved os som ledere at arbejde med et nyt menneskesyn i en organisation. I kapitel 1 sætter vi scenen og beskriver udgangspunktet for organisationsændringen: Hvad frustrerede os, hvad håbede vi at opnå, og hvordan tog vi fat? Her deler vi også vores metodiske og faglige udgangspunkt i designfeltet som en ledelsesmæssig ramme.

I kapitlerne 2-5 beskriver vi DDC's forandringsproces i kronologisk rækkefølge. Igennem en række konkrete situationer, hvor organisationen har gennemgået en forandring, viser vi, hvad der har været på spil for både kollegerne og os. Vi beskriver vores overvejelser og handlinger og ser på, hvad effekten har været af disse handlinger.

I kapitel 6 ser vi på, hvilken organisation der er opstået. Vi drøfter de grundlæggende ledelsesspørgsmål, som har meldt sig igen og igen i processen med at lade en organisation vokse frem organisk: Hvad er ledelsesrollen egentlig? Hvor meget skal man lede? Hvad skal styres, og hvad skal have lov at vokse frem? Hvor meget skal man lade ske på sine egne præmisser? Spørgsmål, som vi selv den dag i dag er nysgerrige på.

Og endelig, i kapitel 7, ser vi på tværs af hele denne proces og reflekterer over, hvilke greb der har været afgørende for at pejle og styre os alle gennem ganske radikale forandringer. Blandt andet ved vi i dag, at reel organisationsforandring forudsætter et skifte i problemforståelse, og at det allervigtigste i at bygge en ny og mere værdiskabende organisation handler om at være nysgerrig på den forandring, der er behov for, og at man insisterer på forandringen.

Vi afslutter bogen med et bilag, en FAQ, hvor vi oplister de spørgsmål, vi typisk bliver mødt med, når vi fortæller om den forvandling, vi har været igennem, og de svar vi giver.

Arbejd med eksperimenter

Gennemgående for hele forandringsprocessen har været, at vi bevidst – men ofte også ubevidst – har arbejdet med det, man kunne kalde eksperimenter. Og i den forbindelse er det værd at huske på, at arbejdet med at designe organisering ikke bare er et projekt. Det er heller ikke et antal faser. Det er snarere en kontinuerlig vekselvirkning mellem nysgerrigt at konstatere en udfordring eller mulighed; skabe tid og rum til at udfolde mulige idéer, veje og retninger for at bevæge sig videre; og at åbent og lærende afprøve, hvilken vej der virker mest rigtig og virker bedst. Det betyder, at organisationsdesign i virkeligheden bliver en løbende organisering og reorganisering af arbejdsformer, relationer, roller og tilgange.

Vi håber, du vil blive inspireret til også at skabe en mere menneskelig, frisat, sund og effektiv organisation og lære af de erfaringer, vi gjorde os undervejs.

Sune Knudsen og Christian Bason

Virum Sorgenfri, februar 2023