

Nyt lederskab med

Christian Bason

Adm. direktør, Dansk Design Center

[Se visitkort](#)

Her er de nye værdier, der erstatter gamle KPI'er i den frisatte organisation

Mange ledere sætter spørgsmålstegn ved, om deres nuværende organisationsform virker, eller om de burde afprøve nye. Men når vi vil måle på succesen af nye organisationsformer, efterspørger vi stadig de gamle, hårde KPI'er. Måske skulle vi kigge på, hvad der er de væsentligste værdier af nye organisationsformer. Her får du et erfaringsbaseret bud.

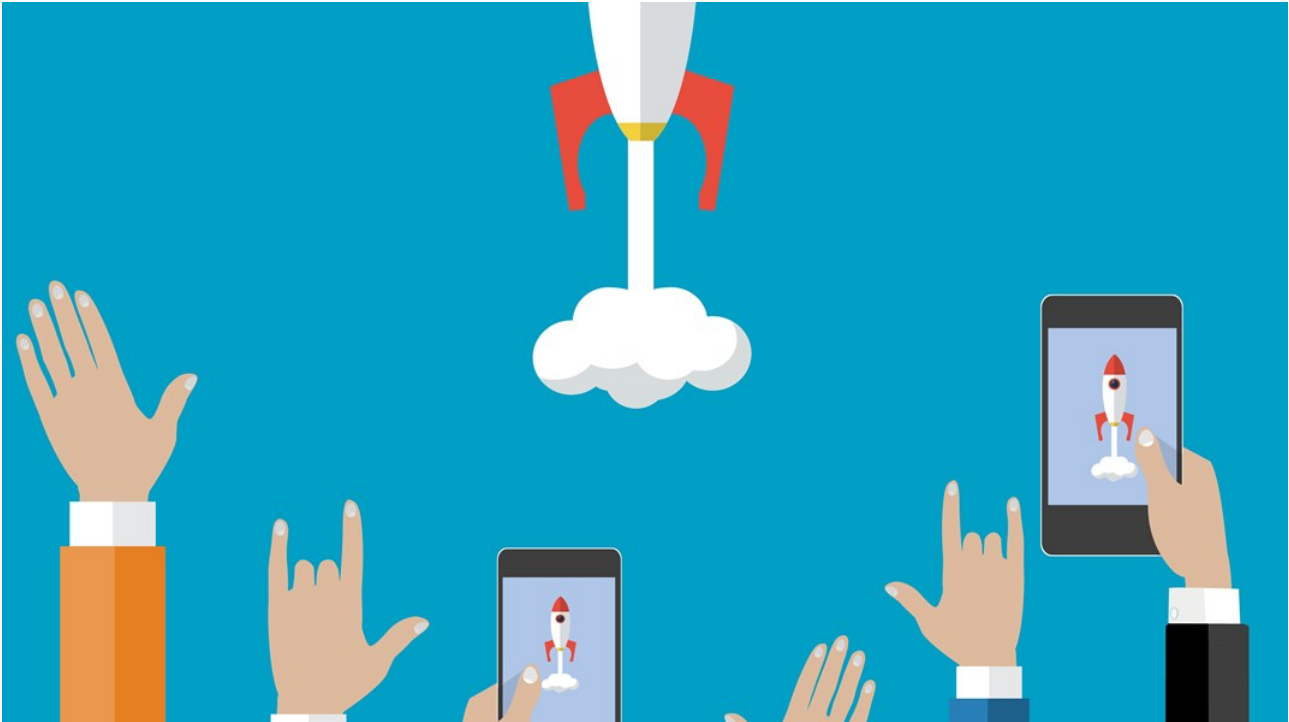


Foto: Colourbox

De færreste er efterhånden i tvivl om, at vores samfund har store problemer. Klimakrise, trivselskrise, arbejdskraftkrise, sundhedskrise – udfordringerne står i kø.

Samtidig har vi som menneskehed dybest set én ressource til at løse problemerne: At organisere os på en måde, så en gruppe af mennesker kan samarbejde bedst muligt.

I en ny rundspørge blandt næsten 1.500 ledere oplever halvdelen, at deres organisationsform kun i mindre grad (40 procent) eller slet ikke (10 procent) er hensigtsmæssig i forhold til at løse deres opgaver og indfri virksomhedens strategi.

Men hvilken type organisation og hvilken ledelsesmodel kan frisætte al den kreativitet, intuition, intelligens og menneskelighed, vi har brug for for at kunne samarbejde og adressere vores mest presserende udfordringer? Tror vi, at den type organisationer, vi hidtil har anvendt, også vil være relevante og effektive i at skabe de massive omstillinger til et bæredygtigt samfund, som verden i det 21.

århundrede skriger på?

Nye tal fra Ledernes Lederpanel fra juni 2023 viser da også, at mange virksomheder og organisationer sætter spørgsmålstegn ved, om de har den rette organisationsform. I en ny rundspørge blandt næsten 1.500 ledere oplever halvdelen, at deres organisationsform kun i mindre grad (40 procent) eller slet ikke (10 procent) er hensigtsmæssig i forhold til at løse deres opgaver og indfri virksomhedens strategi. Samtidig forventer hele 61 procent, at der i fremtiden vil opstå forandringer, der nødvendiggør en ændring af deres organisationsform.

På vej mod virksomheden som organisme

Som en del læsere vil vide, har min egen organisation, Dansk Design Center, i en årrække eksperimenteret med en mere decentral og frisat ledelses- og organisationsmodel. Vi har valgt at tro på, at mennesker er kompetente, ordentlige og vil hinanden det bedste.

I DDC vælger alle årligt deres egen leder og deres arbejdsområde, og vi bygger så få systemer som muligt. Målet har været at skabe en organisationsform, hvor beslutninger træffes af dem, der er tættest på problemerne. Vi har gjort det, fordi vi vil være på omgangshøjde med den strategi, vi forfølger, som fokuserer på at forløse øget innovation og bæredygtig vækst for Danmark og verden gennem design.

Min kollega Sune Knudsen og jeg har i en ny bog, 'Organisationen blev sat fri – og lederskabet skulle genfindes', beskrevet vores egne ledelsesmæssige erfaringer med den proces, det har været at gentænke organisationen radikalt. Det har ført til en del debat og invitationer til seminarer og oplæg.

Sammen med Ugebrevet Mandag Morgen deltog jeg eksempelvis i en velbesøgt session under Folkemødet på Bornholm om nye ledelsesformer. Blandt de mange tematikker, der blev drøftet, gik særligt én igen: Hvad kendetegner en

frisat organisation, når det kommer til værdi og værdiskabelse? Hvordan måles succes?

Fra de sædvanlige parametre til dem, der tæller

Der er næppe tvivl om, at ingen organisation er levedygtig på sigt uden en sund økonomi – målt i kroner og øre. Det gælder også DDC, og det har i perioder har været svært for os at få de ender til at mødes i den omstilling, vi har været igennem. Vi har heldigvis haft mulighed for at investere i vores forandringsproces, og som en nonprofit-organisation er overskud ikke en prioritet i sig selv. I andre organisationer vil et større eller mindre økonomisk overskud oftest være et centralt mål. Men i fremtiden er det ikke utænkeligt, at økonomisk vækst mister sin status som indikator nummer ét for værdiskabelse i vores samfund.

Alligevel er det ofte spørgsmål til de hårde KPI'er, jeg får, når folk vil vide, hvad der kendetegner den succesrige organisation. Det er de enkle, målbare parametre som salg, markedsandele, medarbejdertilfredshed og så videre.

Men kunne det være andre parametre, der i en moderne virksomhed og forretning er mindst lige så vigtige, men som der sjældent bliver spurgt nærmere ind til, når spørgsmålet om succes melder sig i samtalen om nytænkning af ledelses- og organisationsformer?

Erfaringen fra vores organisationeksperiment i DDC peger i hvert fald på succes på tre parametre, som sjældent måles i nutidens organisationer.

1: Mere innovationshøjde

I min verden er det første sted, man skal starte, når man taler om en organisations værdiskabelse, i omgivelserne: Skaber organisationen værdi for

sine kunder og samarbejdspartnere, og matcher den værdi organisationens strategiske mål?

Dansk Design Centers strategi tilsiger, at vi skal være Danmark og verdens laboratorium for nyskabende designtilgange, der kan hjælpe virksomheder og organisationer med at skabe innovation og bæredygtig vækst. Det er naturligvis ikke enkelt målbart, men vi kan konstatere, at de samarbejder, DDC de senere år er indgået i med samarbejdspartnere i erhvervslivet og i den offentlige sektor, har en betydeligt større innovationshøjde, end da vi var mere traditionelt organiseret.

I min verden er det første sted, man skal starte, når man taler om en organisations værdiskabelse, i omgivelserne: Skaber organisationen værdi for sine kunder og samarbejdspartnere, og matcher den værdi organisationens strategiske mål?

De favner en høj grad af kompleksitet, som når vi sammen med en større partnerkreds leder et program frem mod 2030, der skal bidrage til 4.000 produktionsvirksomheders afkobling af energiforbrug og klimaaftryk fra økonomisk vækst (programmet er finansieret af Industriens Fond). Eller når vi understøtter Aarhus Kommunes ambitiøse arbejde med at omsætte syv felter af "vilde problemer" som unges trivsel, fremtidens demokrati og arbejdskraft til en portefølje af nye løsninger i borgernes hverdag.

At få succes med at arbejde nyskabende med komplekse problemstillinger fordrer, at medarbejdere er sat fri til at træffe beslutninger decentralt. At de samarbejder på tværs af organisatoriske og faglige miljøer i organisationen, og at de kan navigere selvstændigt i svære til- og fravalg i dialog med samarbejdspartnerne. Det sker langtfra altid i organisationer, der er hierarkisk organiserede, hvor centrale beslutninger typisk skal op i hierarkiet og diskuteres i en lederkreds, før de sendes ned igen til fodtropperne. Tilsvarende kan der være interesser i teams og afdelinger i at holde viden for sig selv, så man

optimerer sin egen drift. Det sker ikke i samme grad i den frisatte organisation, fordi formål og værdiskabelse er det, kollegerne navigerer efter. Effekten er måske svær at måle. Men innovationshøjde burde være værdifuldt for de fleste organisationer.

2: Øget implementeringsevne

I den frisatte organisation kan alle i princippet træffe beslutninger om alt – så længe de rådfører sig behørigt. Rådføring er at bede andre om input. Det vil sige, at man indhenter faglig viden og vurderinger fra kolleger, der kan kvalificere beslutningen – og fra kolleger, der vil blive berørt af den. I DDC har vi ikke regler for den gode rådføring, men et brugbart princip er, at desto større en strategisk og økonomisk beslutning, der er tale om, desto flere kolleger bør man alt andet lige lytte til, inden den træffes. Her har mange den indvending, at en sådan 'svensk' beslutningsmodel fører til unødigt træghed og langstrakte beslutningsgange.

Det er ikke helt forkert, at det kan tage længere tid at nå frem til et beslutningsgrundlag, når mange skal høres først. Men rådføringsprocessen medfører ikke alene, at alle relevante faglige perspektiver og roller i organisationen inddrages. Den medfører også en radikal transparens og involvering, der gør, at hele organisationen er informeret og kan bakke op, når først beslutningen er truffet.

Derimod medfører den 'omvendte' beslutningsproces i frisatte organisationer, at implementeringen reelt er sket i det sekund, beslutningen er truffet. Det giver selvsagt en massiv effektivisering, som går hånd i hånd med øget legitimitet og ejerskab.

Det er modsat traditionelle organisationer, hvor en lille kreds af chefer lukker døren og træffer beslutninger på andres vegne – og hvor det svære arbejde med orientering, inddragelse og 'forandringsledelse' først starter det øjeblik, der er hvid røg fra ledelsesgangen. En sådan implementering oppefra møder også ofte større modstand.

Derimod medfører den 'omvendte' beslutningsproces i frisatte organisationer, at implementeringen reelt er sket i det sekund, beslutningen er truffet. Det giver selvsagt en massiv effektivisering, som går hånd i hånd med øget legitimitet og ejerskab.

Som eksempel skulle vi i DDC finde økonomiske besparelser efter bortfald af et længerevarende projekt. Her valgte kollegerne i fællesskab, at frivillig fratrædelse kunne være et relevant svar på problemet. Da dette først var besluttet, og en håndfuld kolleger valgte at gøre brug af ordningen, var fratrædelserne i de flestes øjne ikke kontroversielle. Organisationen håndterede processen efterfølgende forbilledligt og med stor ansvarlighed over for dem, der stoppede; og dem, der stoppede, var ligeledes omsorgsfulde over for de kolleger, de forlod. Ofte er det nærmest traumatisk at sige op på en arbejdsplads. Her var afskedsreceptionen – nærmest – en fejring af gode mennesker, som nu ville noget andet.

3: Tiltrækning og udvikling af talent

Én ting er at sige farvel til kolleger – noget andet er tiltrækning og ansættelse af nye talenter. Her kan man måle værdien af den frisatte organisation som følger: Er vi blevet ringere eller bedre til at finde og ansætte de bedste på vores felt? Og trives de, når først de er blevet en del af organisationen? Her er vores erfaring positiv: Som vi også har [beskrevet i denne artikel](#), har det været en succes at gentænke ansættelsesprocessen.

I en tid, hvor tiltrækning af talent, især blandt den unge generation, er en stigende udfordring, må enhver organisation spørge sig selv: Hvordan bliver vi den arbejdsplads, de vælger?

Menneskesynet i den frisatte organisation tilsiger, at [vi ser på mennesker og ikke cv'er eller testresultater](#). Det betyder for eksempel, at ansættelsessamtalen i DDC sker på en café, hvor vi som mennesker og ansatte i DDC selv deler, hvad vi brænder for – og i samtalen finder ud af, om kandidaten brænder for det samme. Og den caseøvelse, som mange kræver, er ikke en tænkt problemstilling, men en ægte workshop, hvor kandidaten løser et problem sammen med det team, vedkommende vil skulle arbejde sammen med. Fordi den bedste ansættelsessamtale nu engang er at udføre det arbejde, der er tale om.

I en tid, hvor tiltrækning af talent, især blandt den unge generation, er en stigende udfordring, må enhver organisation spørge sig selv: Hvordan bliver vi den arbejdsplads, de vælger? Men det gælder naturligvis også bredere på tværs af køn, alder, etnicitet og så videre: Hvordan bliver vi et sted, som dygtige mennesker har lyst til at give deres dyrebare tid, deres motivation og kreativitet? Det betyder ikke, at man nødvendigvis har det privilegium at beholde talentet for altid. Men det betyder, at fantastiske mennesker vælger at give deres værdi til formålet og fællesskabet i en periode. Og det gør en verden til forskel.

Værdi skabes, når vi er fri af magt og kontrol

I sidste ende er organisationer jo fællesskaber af mennesker, der finder sammen for at skabe værdi i verden. Det er kollektiver af mennesker, som søger at samarbejde med andre kollektiver af mennesker efter bedste evne: Kunder, borgere, samarbejdspartnere, leverandører.

Derfor giver det mening, at frisatte, menneskelige organisationer har bedre forudsætninger for at skabe værdi, fordi de understøtter drømmen om at gøre en

forskel sammen. Fri for hierarki, magt og kontrol. Fri for umenneskelige systemer.

Valget er i virkeligheden nemt. Som en kollega for nylig sagde til mig: "Christian, vi må beslutte, om vi vil lede ud fra frygt eller ud fra kærlighed."

Hvad beslutter I?