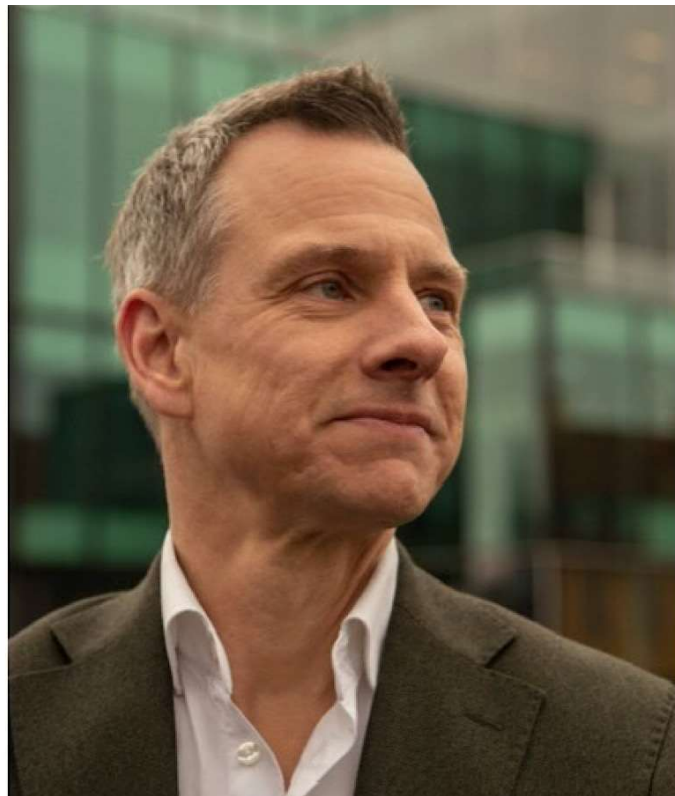


To leders forandringshistorie



Christian Bason og Sune Knudsen har skrevet en bog om at genfinde lederskabet. Foto: Oliver Herlitschek



Henriette Rald
25.04.2023



BUSINESS // ANMELDELSE – CEO Christian Bason og COO Sune Knudsen har i *Organisationen blev sat fri, og lederskabet skulle genfindes* skrevet om at miste ledelsesfodfæstet med vilje – for så at genfinde det, blandt andet med inspiration fra designverdenen. **Henriette Rald anmelder bogen – og anbefaler at læse den to gange.**

Organisationen blev sat fri, og lederskabet skulle genfindes – Organisationsdesign med mennesket i centrum

Forfattere: Sune Knudsen & Christian Bason

Content Publishing 2023. 107 sider. Er udkommet.

Bogen er CEO Christian Bason og COO Sune Knudsens personlige oplevelser med at skabe en organisation, hvor den enkelte trives, udfordres og oplever dyb meningsfuldhed i at gøre en forskel i et fællesskab.

Forfatterne følte sig fanget i et organisationsbur, hvor viden og ressourcer ikke blev delt i tilstrækkeligt omfang. Dette til trods for, at Dansk Design Center (DDC), som de

leder, har en overkommelig størrelse på ca. 40 medarbejdere og er begunstiget med dygtige og engagerede kollegaer.

Sammen kaster de to topchefer fra DDC sig ud i en række eksperimenter for at ændre organisationen. De vil bruge metoder inden for designtænkning, som de er fortrolige med fra deres daglige arbejde.

“Jeg lod bogen ligge en uge og læste den så igen. Det hjalp

Vi følger dem fra foråret 2020 og frem til i dag. Vi får indblik i de indledende overvejelser om, hvad problemet egentlig er. Om formuleringen af et menneskesyn og et verdenssyn. Diverse seminarer med medarbejderne rundt omkring i landet. Konkrete eksperimenter i organisationen. Milepæle med organisationsdiagrammet. Dilemmaer. Gennembrud. Og ikke mindst den usikkerhed, begejstring og stolthed, de to forfattere føler i processen.

Læs bogen to gange

Bogen er en del af en serie “Ledelseshverdage”, som forlaget Contentpublishing arbejder med. Konceptet er jeg-fortællinger af virkelige eller fiktive ledere. Stilen skal være provokerende og plottet gå fra den usikre leder til den handlingsorienterede leder.

Det er et velkendt og effektivt koncept. Et skrivegreb, som jeg med fornøjelse har læst tidligere fra blandt andet amerikanske bestsellerforfattere til ledelsesbøger. Mine forventninger var derfor høje. Men umiddelbart blev jeg skuffet og følte mig uforløst. Jeg fandt stemningsbeskrivelserne underligt påklistrede: “Det var en smuk, lun, solrig fredag ...”, “Det var forår, solen skinnede ...”, “Samtidig fornemmede vi en sitren, en nervøsitet ...”, “Vi læste kronikken med bævende hjerter.”

Og de personlige citater fra forfatterne, som er sat ind hist og her, er ofte lange og tunge. Det pædagogiske greb fik derfor ikke rigtig flyvehøjde. I stedet støjede detaljerne i min første gennemlæsning.

Jeg lod bogen ligge en uge og læste den så igen. Det hjalp. Nu kunne jeg abstrahere fra støjen og fokusere på substansen. Så til den erfarne ledelsesbog-læser er min anbefaling at læse bogen to gange, det gør en forskel.

En del gode eksempler

Forfatterne fremhæver selv tre emner, som har været de vigtigste for at realisere forandringerne: Arbejdet med et menneskesyn som ledestjerne, brug af designledelse

som forandringsfilosofi og så bevidstheden om den ændrede topledelse. Der er mange vidtløftige ord og begreber i spil. Derfor er kapitel 4, 5 og 6 vigtige. Her bliver forfatterens refleksioner nemlig mere nærværende gennem konkrete eksempler.

Der er en beskrivelse af en medarbejder, der foreslår at indføre en regel om, at man ikke må sende mails til hinanden uden for normal arbejdstid. Christian er umiddelbart positiv over for at afprøve det som eksperiment, mens Sune argumenterer imod med henvisning til organisationens menneskesyn om, at mennesker er ansvarlige.

Organisationen blev sat fri, og lederskabet skulle genfindes

LEDEL
SES
HVER
DAGE

Organisationsdesign med mennesket i centrum

Sune Knudsen
& Christian Bason

Der er et eksempel på en gruppe medarbejdere, der selv beslutter deres titler og fordeler ansvaret i afdelingen, efter at chefen er stoppet. Og der er et eksempel på, at ledergruppen nedlægger de faste ledelsesmøder. Den type konkrete hverdagsdilemmaer gør bogen værd at læse. Det er situationer og problemstillinger, som alle ledere kender og bakser med.

Og så er jeg personligt begejstret for rådføringsprincippet i kapitel 6. For når organisationen er frisat, kan alle træffe beslutninger, og så skal de ifølge forfatterne rådføre sig med:

1. Dem, som vil blive berørt af beslutningen
2. Dem, som vil kunne berige grundlaget for beslutningen.

Her er forfatterne meget ærlige om, at disse to principper kan være svære at huske og efterleve, særligt i pressede situationer.

Hvor er fællesskabet og de hårde resultater?

Forfatterne lovede i indledningen at fortælle deres personlige forandringshistorie til inspiration for andre ledere. Og det er måske bogens svageste punkt. At bogen ikke rigtig løfter sig fra de begejstrede og stolte forfatters egen fortælling til noget større og noget egentligt fælles.

Der bliver henvist til kronikker i Mandag Morgen og andre medier – også med medarbejdernes vinkler. Men her i læse-nuet, og når jeg surfer på sociale medier, så kan jeg ikke fornemme organisationen. Jeg ser forfatterne, og jeg ser forlagets markedsføring, men den frisatte organisation glimrer med at være fraværende i begejstringen over bogen.

“Jeg er ikke i tvivl om, at forfatterne vil kunne begejstre både som oplægsholdere og forandringsagenter. Men jeg er stadig nysgerrig på, hvad medarbejderne egentlig føler og tænker

Og så savner jeg helt grundlæggende en vurdering af, hvordan frisættelsen har påvirket organisationens strategi og resultater. Løser DDC opgaverne anderledes i

dag? Er medarbejderne mere tilfredse? Er kunderne mere tilfredse? Tjener organisationen flere penge? De spørgsmål sidder jeg tilbage med som læser.

Forfatterne kan med fordel skele til Ann-Christina Matzen Andreasen, leder af Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret i Gentofte (JAC). Hos JAC står de hårde resultater i kø i kølvandet på en 90 % lederløs organisation, som har eksperimenteret i adskillige år, og Matzen Andreasen kommunikerer tydeligt om sammenhængen mellem resultaterne og den måde, organisationen fungerer på.

God inspiration

Der er uden tvivl inspiration at hente i bogen, hvis man som leder går og flirter med tanken om at droppe det klassiske ledelseshieraki, satse på mere selvledelse og for alvor lade medarbejderne tage ansvar for organisationens strategi. Og jeg er ikke i tvivl om, at forfatterne vil kunne begejstre både som oplægsholdere og forandringsagenter. Men jeg er stadig nysgerrig på, hvad medarbejderne egentlig føler og tænker – som mennesket i centrum.



Henriette Rald

Henriette Rald er cand.scient.pol fra Københavns Universitet. Hun har arbejdet i mange år som leder i krydsfeltet mellem medlemservice, kommunikation, politik og digital udvikling. Når lysten og inspirationen kommer over hende, så skriver hun. Det sker so...

Modtag POV Weekend, følg os på Facebook – eller bliv medlem!

Hold dig opdateret med ugens væsentligste analyser, anmeldelser og essays i **POV Weekend** – hver fredag morgen.

Det er gratis, og du kan tilmelde dig her →

Ja tak, send mig POV Weekend

POV er et åbent og uafhængigt dansk non-profit medie.

Har du mulighed for at bidrage til vores arbejde? Bliv medlem her →

25 kr./md.

50 kr./md.

100 kr./md.