

Set i bakspejlet skulle vi nok ...

En holistisk tilgang til organisationsforandring

Husk at bruge bakspejlet

I en medicinalvirksomhed udspiller følgende scenarie sig blandt en del af ledergruppen i en bil på vej til årets første lederseminar.

*Vores månedlige tilfredsheds-
måling viser, at motivationen
blandt vores medarbejdere for
femte måned i træk er faldet.
Vi er altså nødt til at gøre no-
get, og det skal være snart.*

Pernille fra Ledelsessekretariatet

*Jeg er helt enig i, at vi står i
en udfordrende situation,
som kræver handling. I sidste
ende kan det jo komme til at
påvirke vores omsætning.*

Carsten fra Økonomi

*Jeg kan kun stemme i
med jer andre... Jeg ser
for mig, at vi laver noget
for medarbejderne, som
gør dem glade og højner
deres motivation.*

Mette fra HR

De tre ledere diskuterer, hvad der kan højne medarbejdernes motivation. Carsten fortæller engageret, at han på sin forhenværende arbejdsplads deltog i en rigtig god og motiverende temadag for medarbejderne. Som de kører afsted og taler frem og tilbage, kommer netop denne løsning til at virke som den oplagte mulighed: De skal afholde en strategisk temadag for alle medarbejdere, som skal være med

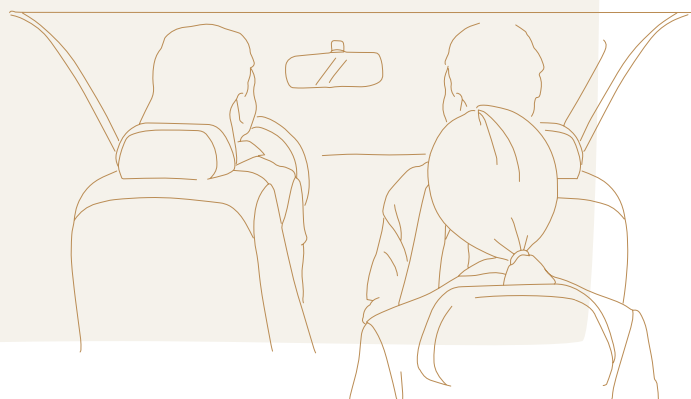
til at højne motivationen. Ledergruppen præsenterer ideen på lederseminaret, hvor det hurtigt bliver besluttet, at den strategiske temadag er den rette løsning.

Den strategiske temadag bliver afholdt med stor succes og høj medarbejdertilfredshed. En måned senere tikker resultatet ind fra den månedlige tilfredshedsmåling. Resultatet viser, at medarbejdernes motivation er nøjagtig lige så lav som ved seneste måling. Ledelsen river sig i håret af frustration.



Hvad havde ledelsen overset?

Som det ofte sker i en hektisk hverdag, havde ledelsen ikke orienteret sig i bakspejlet. I deres forsøg på at finde en hurtig løsning på problemet, kiggede de tre ledere udelukkende ud ad forruden og greb den løsning, som kom til syne lige forude. I situationen glemte de at orientere sig i bakspejlet og undersøge, hvad årsagen til den lave motivation blandt medarbejderne egentlig skyldtes. Hvis de havde kigget i bakspejlet, havde de kunne finde frem til den udløsende årsag til den lave motivation og behandlet denne, frem for symptomet på problematikken.



Kom godt fra start med organisationens forandringsprojekt

I vores arbejde som konsulenter har vi set flere organisationer igangsætte forandringsindsatser uden, at der er foretaget en grundig holistisk afdækning af den aktuelle situation i og omkring organisationen, og hvad der har udløst den. Forandringsindsatsen bliver i stedet igangsat ud fra umiddelbart synlige forhold, som organisationens ledere tænker eller gætter på er de udløsende faktorer for forandringsbehovet. De bagvedliggende faktorer, der har udløst forandringsbehovet, undersøges altså ikke i tilstrækkelig grad.

Det medfører den risiko, at forandringsindsatsens løsninger ikke skaber den ønskede forandring eller kun løser dele af organisationens problematik. Med andre ord risikerer organisationen at symptombehandle, da der igangsættes tiltag uden, at der er blevet foretaget en egentlig afdækning af det samlede udfordringsbillede i organisationen, og hvad der har udløst det.

Vi har ligeledes oplevet, at forandringsprojekter til tider gennemføres uden øje for, hvordan forskellige forhold i og omkring organisationen gensidigt påvirker hinanden. Hvis organisationen ikke har øje for de gensidige påvirkninger, får organisationen ikke foretaget aktive og bevidste valg om, hvordan forandringsprojektet skal påvirke og forandre forskellige dele af organisationen.

I stedet bliver det præget af tilfældigheder, hvordan forandringstiltagene påvirker de forskellige dele af organisationen. Det har den risiko, at forandringstiltagene kan påvirke dele af organisationen, hvor det ikke var tilsigtet, og at de påvirkes i en uønsket retning.

Vi ser to primære årsager til, at de to problematikker udspiller sig i organisationer. Først og fremmest afsættes der for lidt tid og ressourcer i forandringsprojektets begyndelse til at afdække den aktuelle situation i og omkring organisationen samt de bagvedliggende årsager, der har udløst behovet for forandring. Dernæst er der igennem hele forandringsprojektet et begrænset holistisk syn på organisationen og de dele, som den udgøres af og afhængighederne derimellem.

Med afsæt i ovenstående, ser vi en række spørgsmål, som organisationer med fordel kan stille sig selv ved opstart af et forandringsprojekt.

4 centrale spørgsmål ved opstart af et forandringsprojekt

1 Hvad har udløst vores forandringsbehov?

Organisationer vil hurtigt registrere et givent problem i og omkring organisationen. Indimellem vil det dog være symptomer på problematikken, som organisationen registrerer og ikke de udløsende årsager. Uden en analytisk og undersøgende tilgang, kan det være svært for organisationen at finde ind til sagens kerne og skabe grundlag for den ønskede forandring.

2 Hvad er vores blinde vinkler?

Organisationer kan få tunnelsyn og fokusere på én problemstilling. Problemstillingen er dog sjældent isoleret til ét område i organisationen, men er tæt forbundet med og har indvirkning på andre dele af organisationen. Uden et holistisk blik for afhængighederne på tværs af organisationen er der risiko for, at dele af organisationen bliver afkoblet løsningerne og forandringsprojektet dermed ikke skaber den ønskede effekt.

3 Hvordan ser fremtiden ud for alle dele af organisationen?

Organisationer har i vidt omfang fokus på at sætte strategisk retning for deres organisation med formulering af pejlemærker og fokusområder. Fokusområderne bliver dog ofte overordnede orienteringspunkter, der ikke indfanger organisationens kompleksitet. Uden et klart billede af det ønskede fremtidsscenarie for alle områder i og omkring organisationen bliver det utydeligt, hvad der konkret skal forandres.

4 Hvordan realiserer vi den ønskede fremtid?

Organisationer kan have en tendens til at fokusere for snævert på slutproduktet – fremtidsscenariet – og får derfor ikke omsat scenariet til lavpraktiske indsatser. Uden en nedbrydning og operationalisering af fremtidsscenariet, er det ikke håndgribeligt, hvad der konkret skal gøres inden for hvert område i organisationen for at skabe den ønskede forandring.

Strukturér organisationens kompleksitet

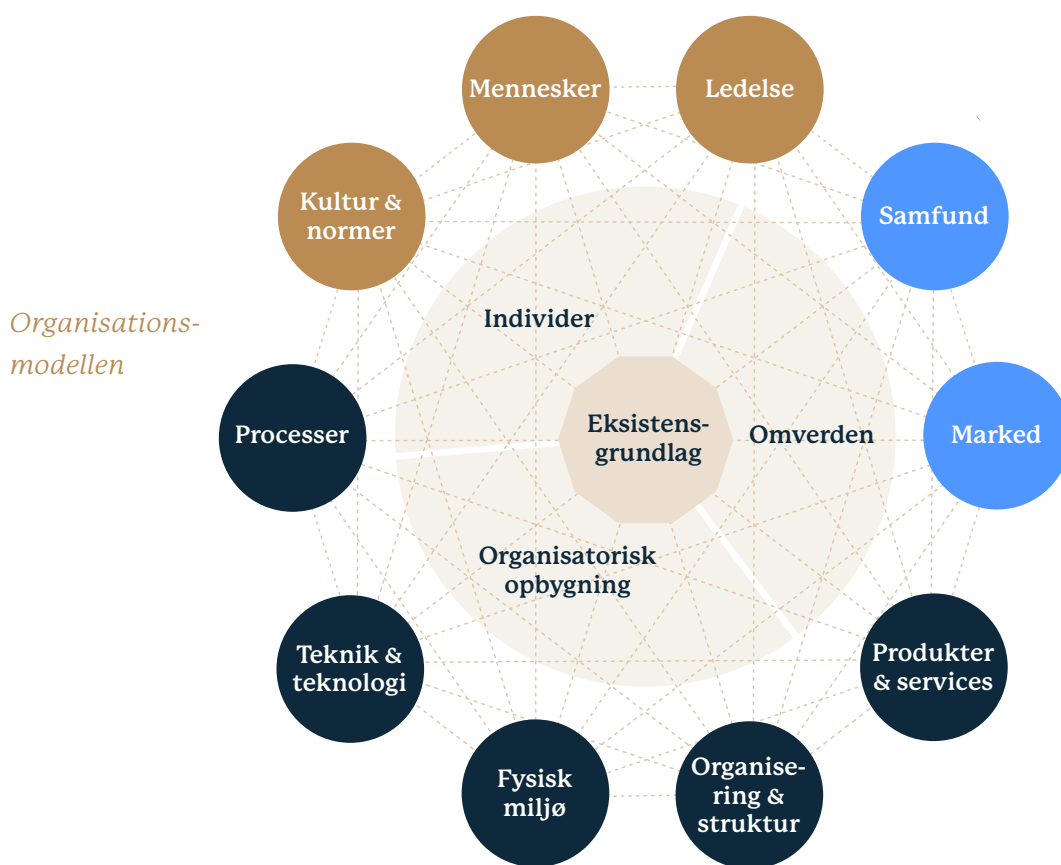
Organisationer er komplekse størrelser. Som konsulenter møder vi ofte udtrykket ”dræb kompleksiteten”, og det kan i princippet give god mening. En eliminering af det komplekse indebærer dog også en simplificering af det givne genstandsfelt, hvilket kan være farligt, da vi derved ikke baserer vores beslutninger på det fulde billede af ‘virkeligheden’. Vi argumenterer for, at organisationens kompleksitet skal synliggøres ved at strukturere den i de områder, der udgør organisationens samlede virke. Derved fremstår kompleksiteten mere overskuelig.

I et forsøg på at favne og strukturere kompleksiteten af organisationers virke, har vi udviklet et rammeværktøj – vi kalder det *Forandringskompasset* – som indeholder en *organisationsmodel* og en *fasemodel*.

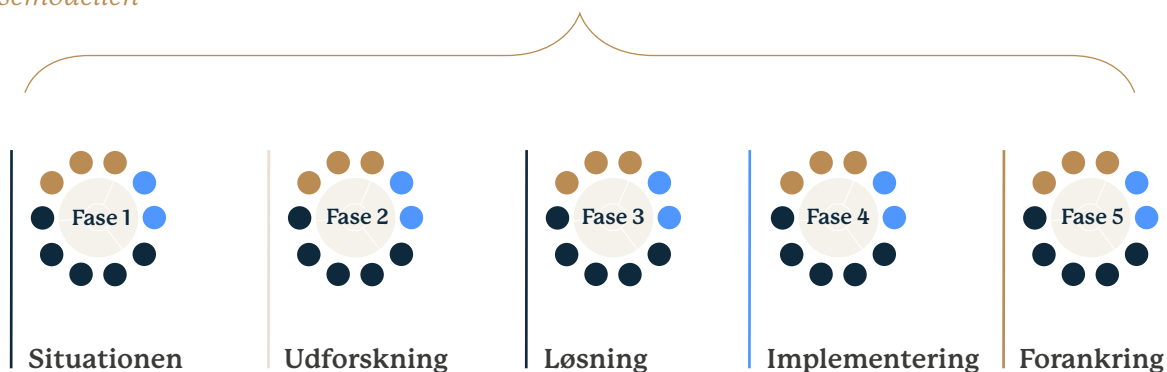
Organisationsmodellen understøtter et holistisk syn på organisationer samtidig med, at modellen er anvendelsesorienteret og praksisnær. Modellen synliggør de områder, vi ser som værende definerende for organisationers virke og eksistensgrundlag. Ligeledes understøtter organisationsmodellen en synliggørelse af, hvordan organisationer opererer inden for hvert område og områdernes indbyrdes forbundenhed.

Fasemodellen er en fremgangsmåde, der kobler organisationsmodellen til en projektplan opdelt i fem faser. Fasemodellen bringer organisationsmodellen i spil igennem hele forandringsprojektets levetid og sikrer, at den indsigt, modellen tilvejebringer, anvendes aktivt i løbet af forandringsrejsen. Igennem fasemodellen gøres organisationsmodellen herved til omdrejningspunkt for både kortlægninger, analyser, design, implementering og de valg, der træffes i forandringsprojektet.

Forandringskompasset



Fasemodellen



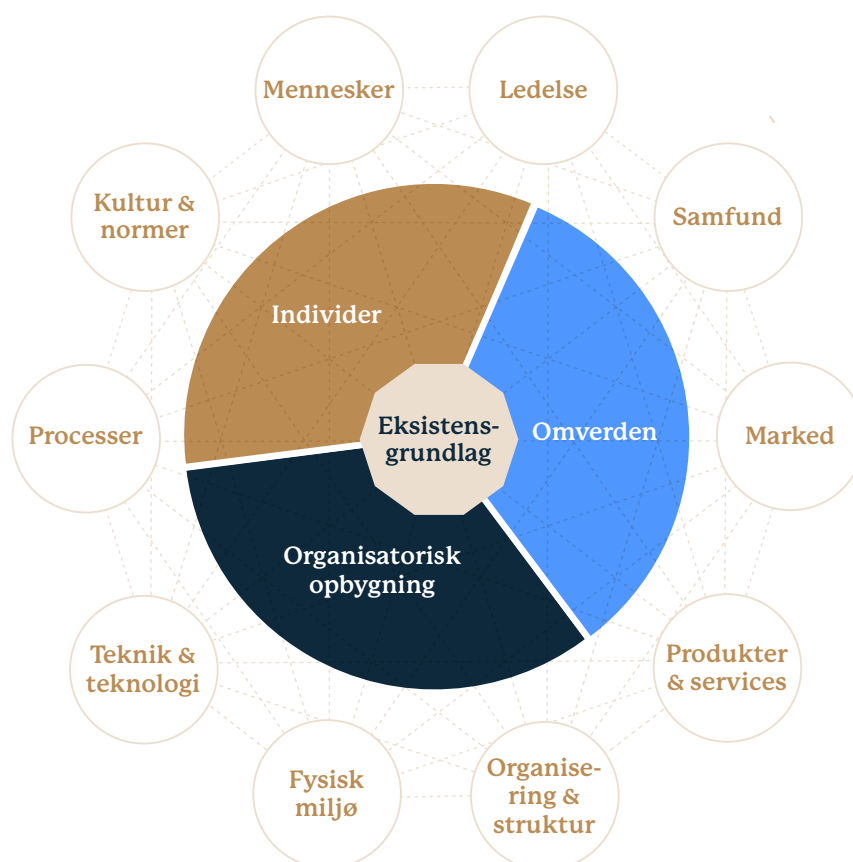
Organisationsmodellen

Organisationer er sociale fænomener, der *ikke* eksisterer i et vakuum, men påvirker og påvirkes af interne og eksterne faktorer.

Vi mener derfor, at enhver tilgang til organisationsforandring bør være orienteret mod *menneskelige aspekter* såsom handlinger, reaktioner og adfærd, mod *strukturer og processer* inden for organisationen samt mod den *omverden*, som organisationen er en del af. På den baggrund definerer vi en organisations eksistensgrundlag som udgjort af tre dimensioner, henholdsvis: **Individer**, **Omverden** og **Organisatorisk opbygning**.

De tre dimensioner er overliggere for 10 underliggende områder, der tilsammen er definerende for en organisations virke. De 10 områder synliggør, at en organisation er en helhed udgjort af forskellige områder, der er tæt forbundet i et spindelvæv af gensidige afhængigheder og interaktioner.

Vi har defineret de 10 områder ved; **mennesker, ledelse, samfund, marked, produkter & services, organisering & struktur, fysisk miljø, teknik & teknologi, processer, kultur & normer**.



Forbundetheden og afhængigheden mellem områderne betyder, at områderne gensidigt påvirker hinanden på kryds og tværs. En forandring inden for ét område vil derfor have direkte eller indirekte indvirkning på andre områder. Samtidig vil de øvrige områder tilbagepåvirke det område, forandringen udsprang fra.



Tilbage til medicinalvirksomheden ...

For at illustrere den gensidige afhængighed mellem de forskellige områder, kører vi lige en tur tilbage til medicinalvirksomheden.

Vi kan løfte sløret for, at den udløsende årsag til den lave medarbejdertilfredshed i organisationen, var implementeringen af et nyt IT-system seks måneder tidligere.

Ledelsen havde overset, at det *ikke* kun var området *teknik & teknologi*, som ville blive påvirket ved implementering af det nye IT-system. Derfor havde ledelsen heller ikke planlagt forandringsindsatser for de øvrige områder.

Områderne, som særligt blev påvirket af implementeringen, var *mennesker* og de *eksisterende processer*. Implementeringen medførte nemlig nye krav til medarbejdernes kompetencer og adfærd samt et behov for nye arbejdsgange. Samtidig blev området *teknik & teknologi* tilbagepåvirket af andre områder, idet *medarbejderne* ikke aktivt ønskede at benytte det nye IT-system, og idet systemet skulle modificeres for at passe ind i de eksisterende *processer* i organisationen og for at leve op til gældende regler og reguleringer i *samfundet*.

10 områder til at forstå din organisation ...

Organisationsmodellen er en systematisk tilgang til at synliggøre, hvordan de forskellige områder, som udgør en organisation, interagerer og påvirker hinanden. Ved at kortlægge og have forståelse for faktorer i, omkring og på tværs af hvert område kan disse i højere grad tilpasses og påvirkes i en retning, som samlet vil styrke organisationen.

Se organisationsmodellen på næste side ...



Organisationsmodellen

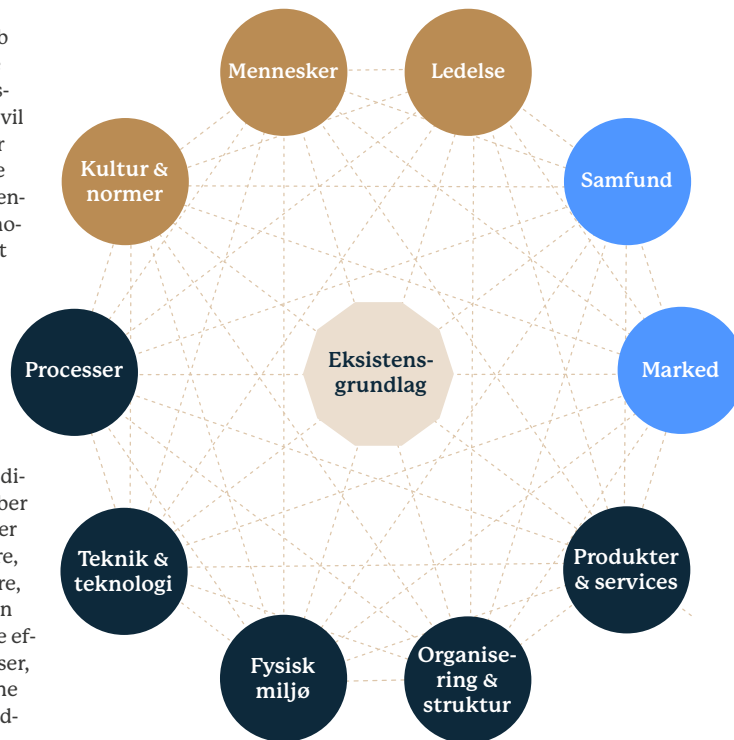
Kultur & normer opstår i rummet mellem individer. Kulturen er forankret i både skrevne og uskrevne regler, værdier og normer, som udfolder sig og kan aflæses i adfærd, rutiner, traditioner eller ritualer, som individer i en organisation efterlever og navigerer ud fra.

Mennesker er en fællesbetegnelse for organisationens medarbejdere og teams. Mennesker er defineret ved kvalifikationer, kompetencer, erfaringer, behov, præferencer, motivation, fysisk og mental kapacitet. Teams er et socialt system, vi mennesker indgår i, med samarbejdsdynamikker, jargon, delte mål og opgaver.

Ledelse er både de hårde og bløde værdier. Det er lederens evne til at sætte retning og vise vejen til indfrielse af organisationens målsætninger, at prioritere organisationens ressourcer, opgaver og projekter. Det er at vejlede, motivere og engagere organisationens medarbejdere og teams til at løse organisationens projekter og arbejdsopgaver.

Samfund er ydre faktorer på mikro- og makroniveau, der sætter rammen for organisationers udfoldelse, herunder, formelle samfundsregler og -love (f.eks. barsel, GDPR, cyber-sikkerhed), uformelle normer og værdier, samt generelle udviklingstendenser og strømninger.

Processer er et forløb eller en serie af faste handlinger, der transformerer. I en proces vil der være et input der gennemgår en række procestrin, skifter hænder, forandrer eller modulerer inputtet til et nyt relevant output.



Teknik & teknologi betegner fysiske- og digitale arbejdsredskaber og systemer, herunder hardware og software, som er med til at sikre, at organisationen kan agere optimalt, levere effektivt på kerneydelser, samt har det fornødne overblik og får de nødvendige indsigter.

Marked er defineret ved ydre forhold på mikro- og makroniveau så som kunderelationer og -segmenter, markedsforhold, branding, distributionskæder og -kanaler mv. En organisation vil søge indvirkning på og selv blive påvirket af disse forhold.

Produkter & services er det, som organisationen lever af at udbyde. Produkterne er fysiske genstande af værdi for brugerne, som de erhverver sig, mens services er et middel til at levere værdi for brugerne uden, at brugerne har ejerskab over aktivet.

Fysisk miljø er rammerne omkring og på arbejdet i organisationen og dens lokation. Det fysiske miljø udgøres af bl.a. bygninger og lokaler, indretning, indeklima, ergonomi, støj, lys, udstyr og maskiner, samt hjemmearbejdspladsen og arbejdsforhold eks. laboratorie eller produktionsarbejde.

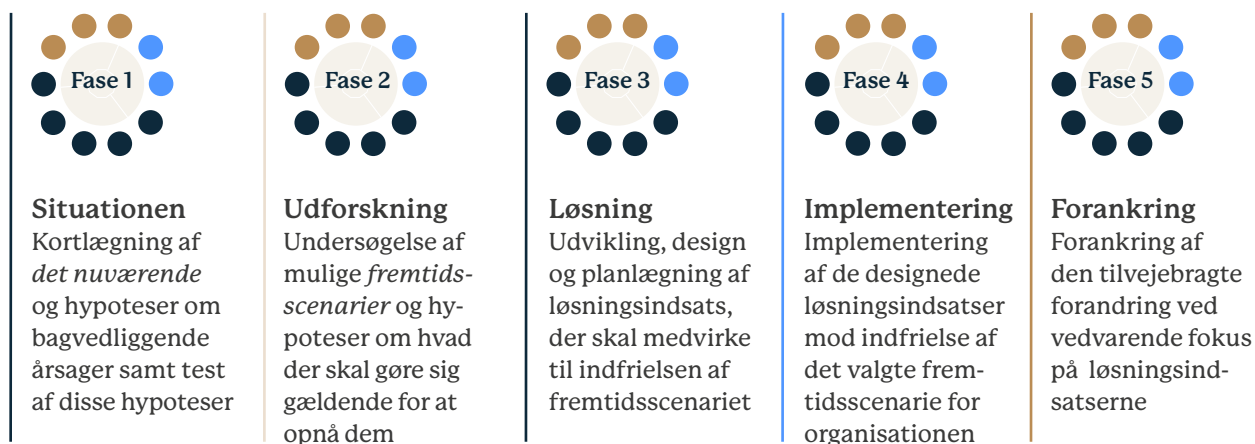
Organisering & struktur er formelle systemer, fremgangsmåder og regler, der sætter rammen for praksissen i organisationen, herunder mødekultur, samarbejde og interaktion, arbejdsdeling og styring. Organiseringen består af individer og aktiviteter arrangeret i strukturer (enheder) på baggrund af faglighed, opgavetyper, hierarki.

Eksistensgrundlaget er det, der gør organisationen unik og relevant. Der er en gensidig afhængighed mellem kernen, eksistensgrundlaget, og de 10 områder. Det betyder, at kernen er retningsgivende for områderne samtidig med, at områderne omvendt er definerende for kernen.

Organisationsmodellen er udviklet på baggrund af erfaringer fra egne projekter, vores indsigt i forskellige organisationers virke og med inspiration fra Grech, Horberry & Koesters (2008).

Fasemodellen

Til at understøtte anvendelsen af organisationsmodellen igennem hele forandringsprojektet har vi udformet en fasemodel i fem faser. Fasemodellen sætter retning for forandringsprojektet og skal understøtte, at projektet kommer succesfuldt i mål.



Fase 1 – *Situationen* er centreret om kortlægning af de aktuelle forhold i og omkring organisationen for at forstå organisationens eksistensgrundlag, udfordringer og muligheder. Organisationsmodellen anvendes, som forståelsesramme til at afdække den aktuelle situation inden for alle ti områder samt de gensidige afhængigheder imellem disse. På baggrund af det kortlagte situationsbillede opstilles hypoteser om bagvedliggende og udløsende årsager hertil, som søges be- eller afkræftet ved brug af relevante kvalitative og kvantitative metoder.



Tilbage til medicinalvirksomheden ...

Set i *bakspejlet* kunne medicinalvirksomheden med fordel have gjort brug af organisationsmodellen til at afdække det aktuelle situationsbillede i virksomheden. Situationsbilledet ville bl.a. have vist, at der var et ringe digitalt mindset blandt størstedelen af medarbejderne, hvilket i høj grad kom til at påvirke den senere implementeringen af det nye IT-system. Med afsæt i situationsbilledet skulle medicinalvirksomheden have opstillet hypoteser om årsager til det ringe digitale mindset mm. Herefter kunne hypoteserne være blevet testet ved hjælp af f.eks. interview, data- og markedsanalyser.

Fase 2 – Udforskning er centreret om at undersøge mulige fremtidsscenarier for organisationen med udgangspunkt i indsigterne fra den foregående fase. Det undersøges også, hvordan en mulig forandring vil påvirke hvert af de ti områder og omvendt, samt hvad der skal forandres inden for hvert område for at opnå det ønskede fremtidsscenarie. Der opstilles hypoteser om, hvad der skal gøre sig gældende for, at fremtidsscenerierne kan indfris, og som efterfølgende kan efterprøves vha. relevante kvantitative og kvalitative metoder.



Set i *bakspejlet* skulle medicinalvirksomheden med afsæt i organisationsmodellen have afdækket og analyseret, hvilke områder implementeringen af det nye IT-system ville påvirke. De skulle have skitseret, hvordan det ønskede fremtidsscenarie for hvert område ville se ud ved succesfuld ibrugtagning af det nye IT-system, og slutteligt have opstillet hypoteser om, hvad der skulle gøre sig gældende for at opnå dette fremtidsscenarie, og have efterprøvet disse ved hjælp af f.eks. interview og spørgeskema.

Fase 3 – Løsningen er centreret om udvikling, design og planlægning af de *løsningsindsatser*, der skal realisere fremtidsscenariet. Som begrebet *løsningsindsats* implicerer, leveres der ikke blot et løsningsdesign. Løsningsindsatsen er en *indsats*, der indeholder både et design af løsningen og en plan for, hvorledes løsningen skal implementeres i organisationens hverdag. Organisationsmodellen hjælper med at rammesætte inden for hvilke områder, der skal designes løsningsindsatser, og hvordan de valgte løsningsindsatser har indvirkning på det givne og øvrige områder. Ofte overses løsningsindsatsens indvirkning på de forskellige områder i organisationen, hvilket kan udmønte sig i udfordringer under implementeringsfasen.



Set i *bakspejlet* skulle medicinalvirksomheden på baggrund af indsigterne fra fase 2 have designet og planlagt løsningsindsatser for de områder, som virksomheden vurderede i størst omfang ville blive påvirket af implementeringen af de nye IT-system således, at den ønskede forandring kunne understøttes inden for hvert af disse områder. En løsningsindsats kunne f.eks. have indeholdt planlægning og design af kommunikationsindsatser, kompetenceudvikling, involvering af medarbejder i udviklingen af nye arbejdsgange ift. IT-systemet, mm.

Fase 4 – Implementering er centreret om at gennemføre de designede løsningsindsatser inden for de udvalgte områder. Med afsæt i organisationsmodellen eksekveres implementeringstiltagene inden for de udvalgte områder. Det kunne f.eks. være systeminterventioner, re-branding af produkter og services, videns- og kompetenceopbygning, ledelsesudvikling og coaching, ændret organisering og projektilgang. I implementeringen er der øje for de unikke udfordringer, hindringer eller modstande, der kan fremkomme inden for områderne som reaktion på de forandringer, forandringsprojektet medfører.



Set i bakspejlet skulle medicinalvirksomheden ikke kun have haft fokus på at implementere det nye IT-system, men også på at eksekvere og implementere løsningsindsatser for de områder, der potentielt ville blive påvirket af og kunne tilbagepåvirke området *teknik & teknologi*. Med implementering af disse løsningsindsatser ville medicinalvirksomheden i højere grad have kunne tilnærme sig det ønskede fremtidsscenario og opnå den ønskede effekt, som var årsagen til at IT-implementeringen blev igangsat.

Fase 5 – Forankring er centreret om at sikre, at effekten af løsningindsatserne realiseres og forbliver i organisationen. Til tider tabes effekten af løsningindsatserne på gulvet, når indsatsene går fra at være hængt op på et forandringsprojekt til at skulle indgå som en naturlig del af driftsorganisationen.

I den sidste fase iværksættes derfor konkrete forankringsaktiviteter, der skal sikre et vedvarende fokus på løsningindsatserne og at effekten af disse forankres i organisationen. Aktiviteterne er særligt centeret om at understøtte organisationens medarbejdere og ledelse i at anvende og følge 'det nye' og 'tillærte'. Forandringsprojektet slutter først, når det ønskede fremtidsscenario er opnået, og forandringen er blevet til en naturlig del af hverdagen i organisationen.



Set i bakspejlet skulle medicinalvirksomheden have haft et vedvarende fokus på de områder, der blev påvirket af og påvirkede implementeringen af det nye IT-system, så den tilvejebragte og ønskede forandring inden for de udvalgte områder blev forankret. Det kunne f.eks. være ved hjælp af løbende ledelsesstøtte, hvilket kunne sikre et vedvarende fokus på og prioritering af forandringsindsatsen. Det kunne også være via forandringsambassadører, hvor udvalgte medarbejdere blev involveret i at sikre oplæring, ibrugtagning og vidensdeling.

Brug forandringskompasset

– til at undersøge, udvikle og forandre din organisation

Med denne artikel har vi søgt at belyse, hvordan der kan skabes en mere holistisk tilgang til at undersøge, udvikle og forandre organisationer, og hvordan vi sikrer et kontinuerligt fokus på alle områder i og omkring en organisation igennem hele forandringsprojektet.

Med Forandringskompasset tilbyder vi en forståelsesramme og en konkret tilgang, der netop indfrier ovenstående målsætning.

Forandringskompasset understøtter:



Et klart billede af hvor organisationen aktuelt befinder, inden forandringsrejsen planlægges og igangsættes. Forandringskompasset understøtter gennemførelsen af et forandringsprojekt fra start til slut og anvendes til at bestemme og skabe et nuanceret billede af den nuværende situation i organisationen. Det hjælper ligeledes med at strukturere og sætte retning for de ønskede forandringer ud fra det kortlagte situationsbillede.



Et holistisk syn på organisationen, der minimerer risikoen for tunnelsyn ved at synliggøre, hvordan organisationens mange områder er gensidigt forbundne og konstant påvirker hinanden. Den holistiske tilgang sikrer, at der igennem hele forandringsprojektet er fokus på at forstå og håndtere afhængighederne mellem områderne, så dele af organisationen ikke bliver afkoblet fra løsningerne. Herved skabes reelle forandringer frem for symptombehandling.



En nedbrydning af den organisatoriske kompleksitet og operationalisering af den ønskede organisationsforandring. Den organisatoriske kompleksitet nedbrydes gennem en operationalisering af de ønskede forandringer inden for de 10 områder, der er definerende for organisationens virke. De 10 områder bliver derved omdrejningspunkt for den forandring, der søges tilvejebragt, og tydeliggør, hvad forandringen kræver inden for hvert område, så der kan designes, planlægges og implementeres konkrete tiltag, der matcher dette.



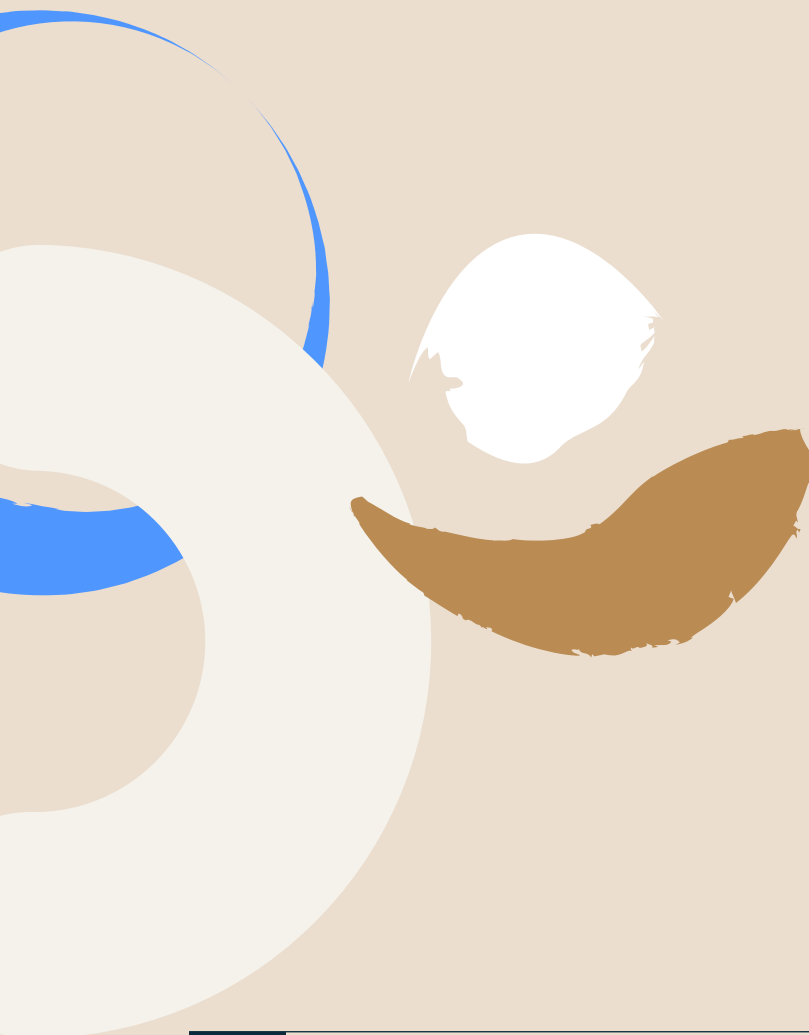
En synlig kobling mellem organisationens forandringsbehov og projektplanen for forandringsprojektet. Forandringskompasset sikrer en synlig sammenhæng mellem forandringsbehovet og aktiviteterne i forandringsprojektet, og at sammenhængen genbesøges igennem alle projektets faser. Herved sikres, at de planlagte aktiviteter i projektet tilpasses de til tider skiftende omstændigheder inden for de 10 områder i løbet af forandringsprojektet.

Hvorfor en holistisk tilgang til organisationsforandring?

Forfattere, forskere og konsulenter har inden for forskellige fagområder bidraget til forståelsen af organisationer og de udviklings- og forandringsprocesser, som de gennemgår. Ligeledes har mange før os bidraget med konkrete tilgange og værktøjer til at designe, gennemføre og implementere organisationsforandringer med fokus på både forretnings- og adfærdsmæssige aspekter af forandringsrejser. Med det sagt står vores organisationsforståelse og tilgang til organisationsforandring på skuldrene af den viden, som allerede eksisterer på området.

Forandringskompasset supplerer de eksisterende teorier og metoder om organisationsforandring med en holistisk tilgang til at undersøge, udvikle og forandre organisationer, hvor der sikres et kontinuerligt fokus på alle områder i og omkring organisationen igennem hele forandringsprojektet.

Artiklen er et sammendrag af hovedpointer fra et bogprojekt, som vi arbejder på i skrivende stund. Med den kommende bog ønsker vi at bidrage med en praksisnær og metodebaseret tilgang til udviklings- og forandringsprojekter, der ligeledes kan fungere som et metodeopslagsværk.



Anna Hjerresen Schuppli
ahs@goodcompany-cph.dk
5138 7404

Stine Lund Wesselhoff
slw@goodcompany-cph.dk
5138 7407

goodcompany-cph.dk
E-mail: **hello@goodcompany-cph.dk**