

FemfaktorConsulting

- fem arbejdsprincipper for udviklingskonsulentarbejde, der skaber resultater og effekter

Af Thorkil Molly-Søholm, Kristian Dahl, Claus Elmholdt, Torsten Conrad (alle fra LEAD – enter next level og forskere på Aalborg Universitet) & Kim Martin Nielsen, Thomas Bonderup og Nicole Baandrup Nielsen (alle fra LEAD – enter next level)

Femfaktormodellen sætter rammerne for en ny praksis- og forskningsfunderet retning for konsulentarbejde inden for udvikling og forandring af organisationer. Modellen integrerer de bløde og de hårde udviklingsmetoder med et fokus på at skabe konkrete resultater, nå strategiske mål og samtidig styrke organisationens struktur, kompetencer og kultur.

Modellen er skabt i vidensprojektet *"Udviklingskonsulentens rolle og arbejdsform i den succesrige forandring i dag"*. Her arbejdede en gruppe på 100 praksiseksperter bestående af strategichefer, HR-udviklingschefer, udviklingskonsulenter o.l. med at sammenfatte deres erfaringer med udviklingsprojekter set op imod den nyeste forskning i implementering, forandringsledelse og organisatorisk læring. Gennem dette arbejde identificerede vi fem arbejdsprincipper, som tilsammen udgør Femfaktormodellen.

Femfaktormodellen er relevant for de ledere og udviklingskonsulenter, som oplever, at de eksisterende tilgange til implementering og forandring af organisatorisk adfærd ikke skaber de ønskede resultater. Vidensprojektet viste, at flere praksiseksperter oplever de traditionelle skoler som værende enten for 'bløde' med et ensidigt fokus på kompetenceudvikling, socialpsykologiske kvaliteter, involverende processer og kultur (eks. traditionel proceskonsultation og Organizational Development). Eller også oplever de dem som for 'hårde' med et tunnelsyn rettet mod struktur, resultatstyring, effekter, systemer og økonomi (eks. klassisk Management Consulting).

I artiklen gennemgår vi først fire gennemgående krav til og vilkår for udviklingsprojekter i dag. Derefter gennemgår vi de fem faktorer i femfaktormodellen, hvor deres praktiske betydning tydeliggøres og eksemplificeres direkte, praktisk og uden en lang række referencer til teori og forskning.

Vilkår for og krav til udviklingsprojekter i dag

Som ramme for introduktionen til de fire krav og vilkår tager vi udgangspunkt i en case fra vores egen praksis. Denne case er et prototypisk eksempel på de krav, der stilles til forandringsprojekter, som Femfaktormodellen er et svar på.

Case

Phenax er en mellemstor medicinalvirksomhed med 2100 ansatte, heraf 150 ledere. Virksomheden udvikler medicin og sælger flere produkter på det globale marked. Den er præget af en stærk fagfaglig kultur og en kendt udviklingsdivision med mange videnstunge medarbejdere, der til tider opleves som ledelsesresistente af ledelsen. Salg, logistik og fabrikkerne, der producerer medicin, har altid været underprioriteret.

Den nye koncernledelse har derfor besluttet tre strategiske spor: 1. Stærkere arbejds gange og processer på tværs i Phenax, 2. Hurtigere udvikling af nye produkter, 3. Stærkere partnerskaber med eksterne samarbejdspartnere.

På direktionsmødet diskuteres det nye lederudviklingsprogram, som er i støbeskeen:

HR-direktør Claus Lauritzen siger: "Lederudviklingsprogrammet vil helt sikkert skabe effekt på forretningen, for vi har sat rigeligt med tid af til dyb refleksion over, hvordan den nye viden kan overføres til forretningen. Der er meget fokus på forandringsledelse, personaleledelse og det personlige lederskab på de seks moduler, og hver leder får deres egen coach. Det vil også skabe netværk på tværs, fordi lederne bliver sat sammen i hold på tværs."

Inge Madsen, som er nyligt internt forfremmet administrerende direktør, tager ordet: "Vi skal fortsat have gennemført lederudviklingsprogrammet, men vi skal nytænke den måde, det er sat op på. Den forventede effekt på forretningen og ledernes adfærd skal være meget tydeligere, og rammerne for programmet skal ændres, så vi kommer helt tæt på vores forretning og de centrale udfordringer her. I kan vel alle huske evalueringsrapporten på det tidligere lederudviklingsprogram? Lederne havde oplevet et godt personligt udbytte i form af nye metoder og værktøjer, men programmet har ikke haft effekt på vores resultater, vores kunder eller de strategiske mål, og vi kunne heller ikke se det i medarbejdernes vurdering af ledernes kompetencer. Denne gang skal programmet derfor rettes mere imod resultater i driften, de daglige opgaver og implementeringen af vores strategiske indsatsområder.

Vi skal skabe resultater og udvikling langt hurtigere. Programmet må kunne gennemføres på max 6 måneder, ikke 2 år – og så vil jeg i øvrigt ikke have lederne en masse ud af drift."

Bagefter ringer Claus Lauritzen til partner Gitte Mortensen fra det eksterne konsulentfirma:

"Direktionen er stadigvæk 100% bag os, men de har nogle nye krav. Forløbet skal styrke og mobilisere lederne til at levere konkrete resultater ift. vores tre strategiske spor. Vi skal altså sætte

lederne i gang med at lave resultater, samtidig med at vi kører udviklingsprocesserne."

Gitte Mortensen: "Hvad er det for resultater, direktionen gerne vil se?"

Lauritzen: "Det, som de især vil se, er, at lederne får udmøntet de tre strategiske spor inden for en seks måneders ramme. Og de vil se, at medarbejderne i næste måling vurderer ledernes kompetencer som stærkere. Vi skal have fundet ud af, hvad det er for kompetencer og metoder, lederne har brug for til at lykkes med indsatserne. Og så må vi sætte programmet op, så de gør det, samtidig med at kompetencerne udvikles. Vi skal også optimere tidsforbruget markant. Vi må ikke tage lederne ud af drift mere end to dage i hver afdeling, to halve dage hvor alle lederne mødes og hertil to workshops for top management teamet. Resten af tiden må vi arbejde ind i den daglige drift og på ledermøderne – med e-læring og virtuelle og individuelle samtaler, og hvad I ellers kan finde på. Vi må skrue det helt anderledes sammen."

Ovenstående case er et typisk udtryk for de senere års drejning i kravene til og vilkårene for udviklingsprojekter ift. organisatorisk adfærd og resultatskabelse. Disse er som følger:

Krav og vilkår 1

Stigende tids- og ressourcepres

Praksiseksperterne i vidensprojektet tegnede et billede af et væsentligt øget pres på tid og ressourcer. Denne strømning tog for alvor fat med finanskrisen, hvor mange oplevede en heftig besparelses- og optimeringsdagsorden. Her blev forbruget af udviklingskonsulenter bremset voldsomt samtidig med, at der for alvor blev stillet krav om sandsynliggørelse af Return On Investment i udviklingsprojekterne. Anvendelsen af målstyring, KPI-regimer og evidensbaserede metoder fik i stigende grad greb i offentlige og private

organisationer samtidig med, at effektiviseringer med Lean og andre optimeringsteknikker vandt frem. Samlet set ændrede dette på mange måder kulturen for brugen af konsulenter, som nu i høj grad skal kunne forklare, synliggøre og definere den ydelse, der leveres, på en måde, således den passer ind i den nye virkelighed. Udviklingskonsulenten skal, ligesom alle andre, levere mere og hurtigere for mindre. Eller sagt med andre ord: Kan du ikke tale det sprog, der styres efter, og levere på rationaliseringens præmisser, er du i mange organisationer dømt ude.

I casen udtrykker den administrerende direktør i Phenax tendensen således: *"Denne gang skal programmet derfor rettes meget mere imod resultater i driften og ift. vores strategiske indsatsområder"*.

Krav og vilkår 2

Digitalisering og sociale medier

Samfundet omkring os digitaliseres med lynets hast, hvilket skaber et naturligt krav om brug af digitalisering, e-læring, virtuelle læringsrum og sociale medier i udviklingsprojekter. Dette kan være en udfordring, idet de traditionelle konsultative metoder typisk er skabt i en anden teknologisk tidsalder. Samtidig er de digitalt indfødte allerede i gang med at indtage arbejdsmarkedet. Udviklingskonsulenter sættes derfor ofte på prøve, når det kræves, at gængse metoder og traditionelle redskaber anvendes i en digitaliseret verden. Dette øger markant kravene om, at man mestrer brugen af sociale medier og integrerer disse i opgaveløsningen. Samtidig medfører det en række ændrede vilkår for udviklingskonsulenters arbejde, hvor det fysiske rum opløses og flyder sammen med det digitale, og der forventes lynhurtig respons alle døgnets timer. Eller sagt med andre ord: De konsultative arbejdsformer og idealer er udviklet i en analog verden, men skal nu praktiseres i en digital verden.

HR-direktøren i Phenax-casen har fanget denne udfordring. Han pointerer: *"Resten af tiden må vi arbejde ind i den daglige drift og på ledermøderne*

med IT-understøttede metoder samt virtuelle og individuelle samtaler, og hvad I ellers kan finde på. Vi må skrue det helt anderledes sammen."

Krav og vilkår 3

Øget hastighed på alle planer

Praksiseksperterne pegede endvidere på, at øget hastighed på alle planer tegnede sig som et overordnet samfundsmæssigt grundvilkår, der danner kontekst for udviklingskonsulenternes arbejde. Erfaringen er, at alting går hurtigere og hurtigere samtidig med, at kompleksiteten forøges. Det betyder groft sagt, at det er de hurtige udviklingsprojekter og -processer, der vinder over de langstrakte, langsomme og måske mere refleksive processer. Langsigtet planlægning havde før en horisont på måske 10 år. Nu er det langsigtet blot at kigge to år frem. Ligeledes betyder det, at traditionelle, langsigtede planlægningsstrategier i højere grad bliver afløst af korte, iterative processer, hvilket har stor betydning for udviklingskonsulentens metoder og projektforståelse.

I Phenax-casen ser vi dette flere steder – f.eks. i HR-direktørens beskrivelse af den nye ramme for programmet: *"Det, som de især vil se, er, at lederne får udmøntet de tre strategiske spor inden for en seks måneders ramme"*.

Krav og vilkår 4

Forandrings- og procestræthed

Siden finanskrisen har mange organisationer været i en stigende strøm af forandringer. De fleste ledere og medarbejdere har over de seneste 10 år oplevet et utal af omstruktureringer, sammenlægninger og ledelsesrokader. Hver af disse forandringer har uundgåeligt medført visionsprocesser, udarbejdelse af nye strategier, temadage og diverse forsøg på meningsgørelse. Det har to konsekvenser for udviklingskonsulenter: For det første er mantraet om, at selve forandringen er det eneste stabile, tilsyneladende ved at blive sandt. Dette udfordrer den traditionelle tænkning om forandrings- og udviklingsprocesser,

som hviler på en grundidé om, at forandringer er noget midlertidigt, som konsulenten hjælper organisationen med at håndtere. Herefter vender man tilbage til den stabile hverdag. For det andet er den menige leder eller fagprofessionelle blevet forandret og processet så meget, at mange efterhånden er blevet procestrætte.

Det er derfor et dilemma for udviklingskonsulenten, at stort set alt teori omkring forandringer og konsultativt arbejde hviler på den grundpræmis, at forandring lykkes gennem involvering og ejerskab, og at forandringsprojektet skal landes i en stabil drift. Det er selve udviklingskonsulentens raison d'être, der bliver udfordret her. Der er derfor brug for nytænkning og metoder til at rammesætte udviklingsarbejde ind i denne nye kontekst af løbende forandringer.

I Phenax-casen er denne tendens også tydelig. Man orker ikke et langstrakt forløb med seks moduler over to år, men vil have fat i den daglige strategiimplementering og understøtte denne med resultatorienterede læreprocesser.

I det følgende ser vi på, hvordan disse krav og tendenser udfordrer de etablerede konsultative skoler.

Behovet for fornyelse af det konsulentfaglige praksisfelt

Ovenstående udvikling har medført et markant skifte i kravene til udviklingskonsulenters arbejdsform og metoder, der udfordrer det konsulentfaglige praksisfelt enormt. Feltet er domineret af to konkurrerende hovedretninger, som hver især har svært ved at skabe de ønskede resultater og som ikke matcher de krav, der blev stillet op ovenfor.

Den ene hovedretning er eksperttilgangen, hvor konsulenten driver udviklings- og forandringsprocesser ud fra en opfattelse af viden som objektiv sandhed, der genereres på basis af dybdegående og langvarige analyser og ekspertrådgivning. Her finder vi de prototypiske strategi- og operationskonsulenter, der, med kvantitativt funderede

organisations- og markedsanalyser, cost-benefit beregninger og standardiserede koncepter, udarbejder detaljerede rapporter og anbefalinger med rationelle, langsigtede helhedsplaner og top-down orienterede, instruksbaserede implementeringsprogrammer, som er rettet imod at ændre organisationens struktur, styring og processer. Dette analysearbejde er ofte udført af teams, der, så snart den ældre og erfarne partnerkonsulent har forladt mødelokalet, primært består af unge talenter. Problemet med denne tilgang er typisk manglende ejerskab i organisationen og manglende kompetence til at drifte forandringen, samt at planerne hurtigt forældes (Molly-Søholm et al. 2010, Hamel & Zanini, 2014).

Den anden hovedretning er proceskonsultations-tilgangen, hvor der arbejdes med at lade organisationsmedlemmerne udvikle deres egne løsninger, der evt. er inspireret af undervisningsbaseret input. Her bliver relationerne, proceskvaliteterne, relevansen af undervisningen, ejerskabet, kompetencerne og den individuelle meningssskabelse afgørende. Det er her de få, erfarne proceskonsulenter, som driver værket. Problemet med denne tilgang er typisk manglende konkrete driftsresultater og manglende organisatorisk forankring i strukturer, styring, teknologi og belønningsformer (Molly-Søholm et al. 2010).

Ingen af de to retninger er samlet set succesfulde med at understøtte forandringer, der når organisationernes mål. Diverse sammenfattende empirisk forskning viser dette systematisk (Kotter, 1996; Beer & Nohria, 2000; Elmholt, Keller & Tanggaard, 2015; Conrad, 2015). Dertil bekræftes dette billede af adskillige undersøgelser af topledernes erfaringer med strategiimplementering eksekveret af organisationen selv eller understøttet af eksterne konsulenter (Dye & Sibony, 2007).

En chef i den aktionsforskningsbaserede undersøgelse, vi bygger denne artikel på, udtrykker erfaringen således:

"Vi har alt for tit oplevet, at de strategisk "rigtige" rapporter ender på hylden. Eller at de bed-

ste udviklingsinitiativer med organisationen ender i et sidespor uden at skabe strategiske resultater.” (workshop, nov. 2015, Aarhus).

Der er med andre ord brug for en fornyelse af de konsultative tilgange, og det er her, at Femfaktormodellen kommer ind i billedet. I det følgende uddyber vi hver af faktorerne i femfaktormodellen.

Femfaktormodellen

Som beskrevet indledningsvist har vi med hjælp fra 100 praksiseksperter erfaringer indkredset de arbejdsprincipper og byggesten, der kendetegner de forandringer, som lykkes i dag. Dette har vi sammenlignet med den nyeste forskning i vellykket implementering, forandringsledelse, proceskonsultation og organisatorisk læring. Med afsæt heri kan vi give følgende overordnede signalement af fremtidens udviklingskonsulent:

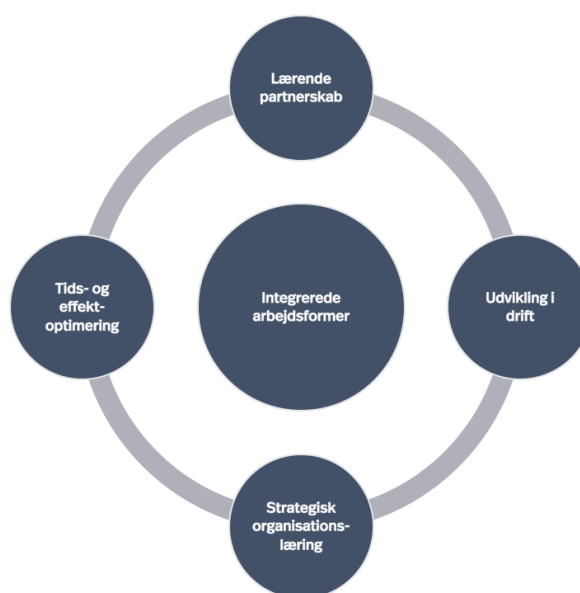
I dag forventes den interne såvel som den eksterne udviklingskonsulent at kunne designe og facilitere udviklingsforløb med dyb organisatorisk og strategisk forståelse. Disse udviklingsforløb har følgende gennemgående karakteristika:

1. Udviklingsforløbet er rammesat og sponsoreret af topledelsen.
2. Udviklingsforløbet er koblet til strategiske indsats og mål.
3. Det enkelte projekt udvikles, målsættes og gennemføres i et tæt kompetence- og kapacitetsopbyggende samspil med organisationens ledere, nøglepersoner, interne og eksterne udviklingskonsulenter.
4. Adfærdændringerne understøttes af ændringer i den organisatoriske struktur og styring.
5. Udviklingsaktiviteterne har et dobbeltfokus på styrkede forretningsmæssige resultater og styrket adfærd og kompetencer.
6. Udviklingsaktiviteterne er rettet imod og vævet sammen med aktørernes hverdagsopgaveløsning.

7. Udviklingsprojektet benytter IT-understøttede metoder, sociale medier og virtuelle arbejdsformer til at minimere tidsforbruget, hvor det er relevant.

Denne arbejdsform er det, som Femfaktormodellen understøtter. Modellen er illustreret her:

Femfaktormodellen for organisatoriske forandringsprocesser



I det følgende ser vi nærmere på de fem faktorer, herunder hvordan de kan omsættes i design af udviklingsprojekter, strategiske greb og konsultative metoder.

Den første faktor er omfattende og helt grundlæggende for forståelsen af organisationen, forandring og udviklingskonsulentens rolle. De resterende fire faktorer er mere afgrænsede og praktisk orienterede ift., hvordan udviklingstiltag designes og udføres.

Faktor 1

Integrerede arbejdsformer

"Konsulenten skal både kunne skabe begejstring, levere benhårde resultater på kort tid og forankre det i organisationens struktur og praksis" (workshop, nov. 2015, København)

Så rammende beskrev en praksisekspert kravet om udviklingskonsulentens evne til at arbejde med integrerede arbejdsformer. Dette rammer direkte ind i kernen af den faglige grundtænkning om organisationen, forandring og udviklingskonsulentens rolle.

Integrerede arbejdsformer anviser et skift væk fra en grundtænkning, der er baseret enten på en ekspertkonsulenttilgang (management-baserede, analytiske, "hårde" styrings- og strukturløsninger) eller en proceskonsulenttilgang (procesorienterede, "bløde" menings-, kultur- og kompetenceudviklingstilgange). Der peges i stedet på en integrativ grundtænkning om organisationen, forandring og udviklingskonsulentens rolle bestående af en række arbejdsformer, som kombinerer de strategiske, strukturelle, videns- og styringsbaserede metoder med faciliterende og lærende metoder for ejerskab og kompetenceudvikling. Den traditionelle ekspertkonsulentens fokus på den "hårde" side af organisationen (effekt, målstyring, struktur, mm.) integreres således med proceskonsulentens fokus på den bløde side af organisationen (relationer, mening, motivation og kompetencer mm).

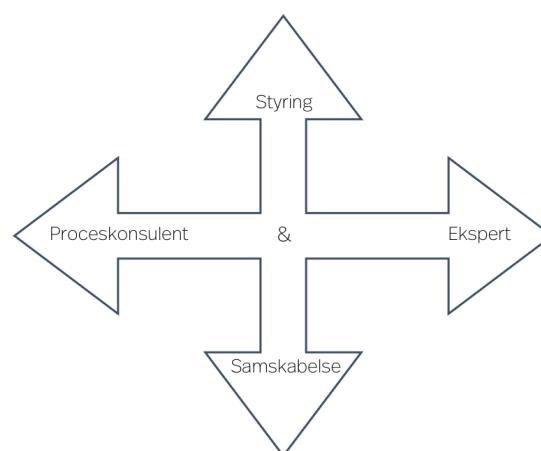
En deltager udtrykte dette således:

"I min forvaltning er det en principbeslutning, at vi ikke tager den slags konsulenter ind (red: enten ekspert- eller proceskonsulenter). Økonomiske målsætninger og topledelsesbeslutninger kan som hovedregel kun eksekveres med strategisk forståelse og styring såvel som facilitering af den rette mængde af oversættelse, engagement, buy-in og læring".

Fagchef, en af landets største offentlige organisationer (workshop, København, 2015)

Der gøres med andre ord både op med modsætningerne mellem at være ekspertkonsulent og proceskonsulent, såvel som modsætningen mellem top-down-tilgange til udvikling (fokus på styring og top-down-beslutning og implementering) og bottom-up-tilgange (fokus på inddragelse og samskabelse af løsninger).

Grundlogikkerne i faktoren Integrerede arbejdsformer



Dette stiller en dobbeltfordring til konsulenten:

For det første skal man kunne forstå og arbejde dels med afsæt i proceskonsulentens metoder til at inddrage, skabe mening og fælles mål, styrke relationer og kompetenceudvikle, dels med ekspertkonsulentens metoder til at anvende analytiske modeller og evidensbaseret viden og udvikle ved at forandre organisationens struktur og styring.

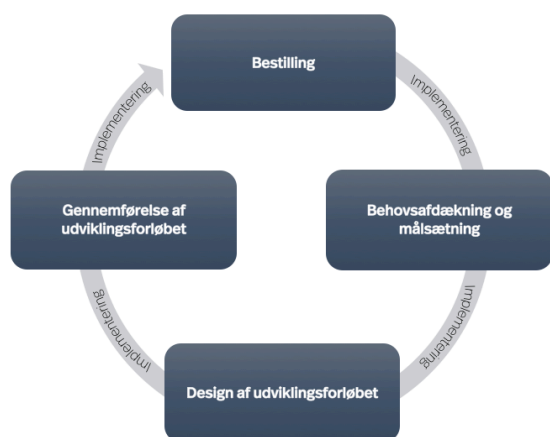
For det andet skal man kunne designe forandringer, der integrerer en løbende top-down-rammesætning (dvs. topledelsens mål, rammesætning og løbende involvering) med en bottom-up-inddragelse af aktører på alle niveauer, der giver reelle handlerum.

Det kan selvsagt være en omfattende opgave for udviklingskonsulenten at spænde over så bredt et felt af viden, kompetencer og færdigheder. Derfor vil det at arbejde med integrerede arbejdsformer i

praksis ofte ske ved, at udviklingskonsulenten i dialog med organisationen sammensætter et team, der i samarbejde kan bygge bro mellem de to tilgange og på den måde skabe et helhedsorienteret udviklingsforløb. Her bliver den centrale kompetence for udviklingskonsulenten at orkestrere teamets arbejde og sikre, at den nødvendige viden og kompetence bliver bragt i spil på det rigtige tidspunkt, således de to tilgange "taler sammen" på en måde, der sikrer sammenhæng mellem på den ene side analyse, strukturer og styring og på den anden side involverende og meningskabende processer med fokus på kompetencer, mindset og kultur.

Dette får en række grundlæggende konsekvenser for, hvorledes udviklingskonsulenten griber opgaven an i et udviklingsprojekt. Ser man på den nedenstående visualisering af prototypiske faser i et planlagt udviklingsprojekt vil især tre af modellens fremgangspunkter være centrale for faktoren *Integrerede arbejdsformer*:

De prototypiske faser i et planlagt udviklingsprojekt.



I den indledende fase af et udviklingsprojekt (*fase 1: Bestilling*) er det centralt at afklare, om organisationen er villig til at arbejde med udvikling med et integrativt fokus på den "hårde" side af organisationen og den "bløde" side af organisationen. Det er slet ikke en selvfølge, at organisationen

ønsker dette. Måske er ambitionsniveauet kun til et inspirationsoplæg fra konsulenten, måske egner opgaven sig grundlæggende bedre til en anden konsultativ tilgang end femfaktortilgangen (set ud fra beslutningstagernes perspektiv og præferencer), eller også ønsker beslutningstagerne af strategiske grunde ikke at forpligte sig så meget, som femfaktortilgangen kræver.

En udviklingskonsulent står med den opgave at styrke tre medarbejderteams' samarbejdseffektivitet og produktivitet i en afdeling med særligt fokus på teamledelsen. Afdelingen har to teamledere.

Her vil en konsulent, som arbejder ud fra femfaktortilgangen og faktoren *Integrerede arbejdsformer*, således opfordre til, at man både analyserer og udvikler på potentialer i den "hårde" og den "bløde" side af teamenes vilkår og arbejde – eksempelvis i målstyring, den understøttende IT, ressourcefordeling, opgavefordeling, snitfladerne til andre teams, teamledelsen, kommunikation og internt samarbejde i teamene.

Det andet sted, hvor faktoren *Integrerede arbejdsformer* bliver tydelig, er i den fase i projektet, hvor der for alvor behovsafdækkes og målsættes (fase 2). Her bliver det ofte centralt at kunne anvende metoder inden for ekspertanalyse af data og inddragelse af ekspertviden (f.eks. viden om, hvilke faktorer der er afgørende at arbejde med i udvikling af High Performance Teams eller viden om, hvordan teams i sammenlignelige organisationer præsterer) i kombination med inddragende proceskonsultative tilgange til de væsentligste interessenter og at samskabe forståelsen af behov, mål og ambitioner med udviklingstiltaget.

Dette fører logisk til en målsætningspraksis, der sker i overensstemmelse med dette dobbelte fokus: Grundlæggende skal der samtidigt kunne arbejdes med organisatoriske resultat- og effektmål og mål for kompetenceudvikling og styrket adfærd i udviklingsprojekterne.

Ift. opgaven med at udvikle de tre teams vil femfaktortilgangen have fokus på, at der opstilles mål for kompetenceudvikling og styrket adfærd (f.eks. mål for mere effektivt teamsamarbejde, klarere målsættende og mere understøttende teamledelse) sammen med resultat- og effektmål for teamenes arbejde (f.eks. mål for bedre kvalitet og øget produktion i teamarbejdet).

Det tredje sted, hvor faktoren *Integrerede arbejdsformer* er ekstremt tydelig, er til slut i udviklingsprojektet, hvor fokus er på forankring og slutimplementering af projektets læring og leverancer. Her bliver det afgørende at få skabt så meget organisatorisk "alignment" som muligt – dvs. sikre at den "hårde" side af organisationen (styring, strukturer, procedurer, mm.) bringes i samklang med den "bløde" side af organisationen (ny adfærd, styrkede kompetencer, motivation, mm.). Pointen er, at alle er centrale facetter af det organisatoriske liv, og at alle ideelt set trækker i samme retning for at lette og forankre forandringen fremadrettet.

Femfaktortilgangen vil ift. opgaven med at udvikle de tre teams have fokus på at understøtte og forankre den udviklede adfærd i så mange dele af teamenes organisatoriske struktur som muligt. Hvis teamudviklingsprojektet har ført til mere effektivt teamsamarbejde, klarere målsættende og mere understøttende teamledelse, mere ambitiøse mål for bedre kvalitet og øget produktion i teamarbejdet, vil femfaktortilgangen søge at forankre dette i f.eks. teamledernes stillingsbetegnelser, i et fast årligt review af teamenes samarbejdskompetencer, i en årlig ledelsesevaluering af teamlederne, i teamledernes og i teamenes resultatkontrakter osv.

Faktor 2

Lærende partnerskab

Lærende partnerskab er en grundlæggende arbejdsform mellem organisationens nøgleaktører og eksterne såvel som interne udviklingskonsulenter. Her er grundtanken, at udvikling skal ske i et tæt, mobiliserende, kompetence- og kapacitetsopbyggende samarbejde mellem de vedrørte interessenter.

Vores praksisekspertgruppes erfaringer viser tydeligt, at tiden er passé for løsrevne projekter, der primært er drevet af eksterne udviklingskonsulenter. Den gennemgående erfaring er her, at effekten af projekterne vanligvis forsvinder med konsulenternes afgang. Derudover har den eksterne konsulent sjældent hverken adgang til alt det, der foregår "bag scenen" i organisationen, eller et kendskab til øvrige initiativer og processer i organisationen, som er relevante ift. det konkrete udviklingsprojekt. Samtidig er løsningen ikke at gå den modsatte retning og satse rent på interne udviklingskonsulenter. De interne konsulenter har som regel den dybe organisatoriske viden og relationerne til at koble projektet med de rette aktører og tiltag. De mangler dog ofte den dybe specialistkompetence inden for udviklingsprojektets tema, eftersom de typisk skal favne bredt i deres opgaveportefølje.

Udviklingsinitiativer bør derfor som hovedregel realiseres igennem samarbejdsformen *Lærende partnerskab*¹. Følgende principper er centrale:

- *Gør de tungeste og vigtigste aktører i organisationen til dygtige ambassadører for forandringen!* Projektet skal grundlæggende set kobles på "de påvirkede og påvirkende" aktører, der repræsenterer dem, som påvirkes af projektet og dem, der kan påvirke projektet. Ideelt set er følgende repræsenteret: De berørte områders formelle chefer, ledere, nøgledarbejdere

¹ Princippet er i tæt slægtsskab med Molly-Søholm et al. (2012)s "Lærende partnerskab" fra bogen Action Learning Consulting

samt interne og/eller eksterne udviklingskonsulenter.

- *Viden, ejerskab og kompetence skal bygges op undervejs hos organisationens nøglepersoner.* De skal derfor være de primære aktører i at drive forandringen fra dag 1, så forandringen har ambassadører og rollemodeller og derved består den dag, udviklingskonsulenten trækker sig fra projektet.
- *Giv dine metoder væk! Sørg for at skabe læring hos kunden ved at give dine metoder og redskaber væk.* Ved at agere som mesterlærer bliver aktørerne dygtige og kompetente. Kun herved kan projektet leve videre, når du forlader det.
- *Muliggør læring hos dig selv!* Når man arbejder med komplekse spørgsmål, skal man som konsulent kunne blive klogere undervejs og ændre og udvikle på sine egne metoder. Det er ikke altid, man kan forudse, hvad der sker, eller hvad en given udfordring rummer. Sørg derfor for løbende at få eksplicit feedback og undgå dermed at låse dig selv fast i dine egne metoder.
- *Opbyg kundens kapacitet til at kunne skabe læring sammen med andre.* Kundens evne til at gøre noget nyt og udvikle sig afhænger i høj grad af kundens evne til at få andre til at understøtte det nye eller selv gøre tingene på nye måder.

Faktoren *Lærende partnerskab* får stor betydning rent praktisk i udviklingsprojekter ift. *hvem* udviklingskonsulenten involverer og *hvordan*.

I opgaven med at udvikle de tre teams og deres teamledere vil faktoren udmøntes ved at involvere "de påvirkede og påvirkende" aktører. Det vil typisk være det berørte områdes overordnede chef, teamlederne, teammedarbejdere samt en intern udviklingskonsulent. Dertil perifer involvering af teamets udvalgte nøglekunder og samarbejdspartnere.

Næste step er at bringe disse nøglefolk sammen

med konsulenten for at skabe et vidensgrundlag og derved i fællesskab analysere og drøfte mulighederne for at styrke teamene og teamledelsen. Kilder til at skabe disse data vil ofte være teamtests, sammenfattede tal for teamenes produktivitet og kvalitet og observationer af problemstillingerne i praksis i teamenes arbejde.

Vidensgrundlaget bruges i en fremadrettet dialog med aktørerne for at få dem til at definere de væsentligste mål og potentialer, som de – understøttet af udviklingskonsulenterne – vil arbejde på at realisere. Målet er først og fremmest at skabe ejerskab hos kapable organisationsinterne aktører og dermed skabe den trækraft, der kan implementere forandringen.

I fase 4 (*Gennemførelse af udviklingsprojektet*) bliver faktoren *Lærende partnerskab* mest tydelig. Konsulenten indtager her rollen som mesterlærer og opbygger med partnerarbejdsformen de interne nøglespillere til selv at kunne drive de besluttede læreprocesser og forbedringer.

Konsulenten faciliterer og projektleder med et gennemgående fokus på at støtte organisationsmedlemmerne i at opbygge nye vaner og forankre dem i nye processer, redskaber og i den løbende styring og belønning af medlemmerne.

Faktor 3

Udvikling i drift

Faktoren *Udvikling i drift* indebærer, at man bryder med den traditionelle skelnen mellem udvikling og drift som to forskellige indsatsområder. Trenden på tværs af diverse former for organisations- og ledelsesudvikling er, at der i stigende grad insisteres på, at udviklingen skal være en integreret del af driften og opgaveløsningen. Kigger vi på kompetenceudviklingsfeltet med disse briller, kan skiftet simpelt fremstilles således:

Fra: Arbejde med almindennende og standardiseret kompetenceudvikling for den enkelte leder eller medarbejder (typisk i form af generelle træningsprogrammer).

Til: Udvikling af organisationen og den enkelte med afsæt i udførelsen af de daglige arbejdsopgaver under en ramme af strategiske intentioner og ønskede resultater og effekter.

Faktoren *Udvikling i drift* skal ses i konteksten af de seneste års massive investeringer i master- og diplomuddannelser til ledere og andre former for kompetencegivende uddannelser. De mange, der har været afsted, er generelt meget glade for uddannelserne og oplever dem som relevante, men transferudfordringen er stor, og de ønskede effekter af det lærte opnås for sjældent. Typisk er det ca. 10 % af deltagerne på uddannelser, som lykkes med værdiskabende at overføre det lærte (Beer et al., 2016). Deltagerne i vores vidensprojekt pegede på en stigende opmærksomhed på dette problem, samt at de næste store udviklingsbølger vil blive langt tættere koblet til hverdagen.

Nøglen for udviklingskonsulenter bliver her – med *Udvikling i drift* – at gøre anvendelsesarenaen til læringsarenaen. Konsulenten skal her delvist gentænke, hvordan der arbejdes konsultativt. Det indebærer en bevægelse væk fra automatænkningen om, at udviklingsforløb skal designes, så individer tager på kursuscentre og her alment dannes og udvikles. I stedet skal en stor del af udviklingsaktiviteterne afvikles som en integreret del af dagligdagen, mens deltagerne i videst muligt omfang passer deres arbejde. Det betyder, at konsulenten i vid udstrækning bliver en deltager i og udvikler af daglig praksis.

Vigtige konsultative metoder og tilgange er her at anvende kundernes udfordrende opgaver som de kontekster, hvor konsulenten kan rammesætte og facilitere læring. Konkrete greb som lærende møder, skyggecoaching, live-feedback, side-mandsoplæring, mesterlære, mentorordninger, tværfaglige projektgrupper, observation og feedback på tavlemøder og andre former for mikro-interventioner vinder her ofte over retreats eller kursuslokaler. Herved bliver de centrale praktiske metoder rettet mod læring i praksis.

Ser vi på udviklingsopgaven med de tre teams ud fra faktoren *Udvikling i drift*, betyder det, at der tones ned for udviklingstid væk fra driften og i stedet tones op for udviklingsaktiviteter såsom:

- Lærende teammøder med feedback (udført af interne eller eksterne udviklingskonsulenter eller teammedlemmer trænet til det)
- Skyggecoaching af teamledere på deres læringsmål
- Live-feedback på teamenes konkrete opgaveløsning, beslutningstagning mm.

Faktor 4

Strategisk organisationslæring

Faktoren *Strategisk organisationslæring* indebærer, at udviklingsprojektet designes ind i en forpligtende, strategisk målsat og topledelsesunderstøttet organisatorisk ramme. Desuden indebærer det, at udviklingsprojektet arbejder med "de påvirkede og påvirkende" set i et organisatorisk perspektiv.

Denne faktor betegner dermed en bevægelse væk fra det traditionelle udviklingsarbejde, hvor der overvejende arbejdes med læring med fokus på individer, enkelte grupper eller enkelte afdelinger løsrevet fra de strategiske mål, topledelsens rammesætning og opfølgning samt organisationens målstyring og struktur.

I stedet anviser *Strategisk organisationslæring* en praksis, hvor udviklingsprojekter designes, så der skabes læring, der er rammesat og sponsoreret af topledelsen og således er koblet til organisationens strategiske indsatser og mål. Desuden involverer udviklingsprojekterne de netværk af aktører, grupper og afdelinger, som sammen producerer det, der skal forbedres. Den ønskede adfændsændring forsøges understøttet af ændringer i den organisatoriske struktur og styring.

Grundtanken er, at succesfulde forandringer skabes gennem en mere holistisk, helhedsorienteret tilgang.

Denne faktor markerer hermed et brud med de tidligere udbredte idealer om, at udviklingsaktiviteter skal ske med et generelt mål om at inspirere og fremme almen dannelse og kritisk forholden for den enkelte – et ideal, som har rødder i Grundtvigs tanker om dannelse og livslang læring, der har haft enorm betydning i Danmark, og som stadig er udgangspunktet for en stor del af den kompetenceudvikling, der foregår i såvel offentlige som private organisationer. Problemet med denne tilgang til kompetenceudvikling i organisationer er, at organisationens styring, prioriteringer og mål, kultur, værktøjer o.l. ofte forhindrer organisationsmedlemmerne i at gøre det, de har lært. Der opstår her et gap mellem de metoder/færdigheder/værktøjer, man træner, og den kontekst, de skal anvendes i. Inden for forandringsteorien kalder man dette problem "the knowing-doing problem" (Pfeffer & Sutton, 2000).

I en nylig artikel fra en af Change Management-forskningens grand old men Michael Beer – med den rammende titel "*The Great Training Robbery*" – peger forfatterne på nøjagtig den samme pointe, at den organisatoriske kontekst er afgørende for adfærds- og kompetenceudviklingsaktivitetens succes:

"...the organizational and management system, the pattern of roles, responsibilities and relationships shaped by the organization's design and leadership that motivates and sustains attitude and behavior is far more powerful in shaping individual behavior than the capacity of well trained, even inspired, individuals to change the system (...)

We advocate a new logic. Senior executives and their HR professionals should embed individual or group development in an organization change and development strategy motivated and visibly led by the senior team. This contrasts sharply with the

pervasive HR logic that leaps from strategy to definition of requisite individual competence and training, and neglects the systems perspective" (Beer et al., 2016)

Det er præcis det samme, som vores udviklingsarbejde med de 100 praksiseksperter peger på med *Strategisk organisationslæring*: "a new logic", som indebærer et fundamentalt skift fra fokus på individets eller gruppens læring til fællesskabets læring i en forpligtende organisatorisk sammenhæng. Konkret og praktisk betyder dette, at udviklingsprojektet designes, således det:

- Er rammesat og sponsoreret af topledelsen
- Er koblet til strategiske indsatser og mål
- Er understøttet af ændringer i den organisatoriske struktur og styring
- Involverer de netværk af aktører, grupper og afdelinger, som sammen producerer det, der skal forbedres.

Ser vi på udviklingsopgaven med de tre teams, betyder faktoren, at vi især bliver optagede af ting:

For det første at koble udviklingsprojektet til topledelsens strategi og mål – og om muligt få topledelsen/beslutningstagerne på højere niveauer til at spille en rolle i forandringen. Konkret kan det ske ved, at en topleder motiverer og følger op på resultatskabelsen i projektet.

For det andet vil vi have fokus på, om organisationens styring, prioriteringer og mål, kultur, værktøjer o.l. forhindrer den ønskede udvikling af mere effektivt teamarbejde og bedre teamledelse – og om nødvendigt ændre på disse faktorer i projektet. I forbindelse med udviklingen af mere effektivt teamarbejde og teamledelse vil det ofte konkret betyde, at vi skal udvikle teammålsætnings- og teambelønningsformer, teamresultatskontrakter, teamudviklingsredskaber (f.eks. konceptet for teamudviklingssamtaler samt trænings- og ud-

dannelsesmuligheder tilbudt af organisationen). Også her vil topledelsen være central at trække på, da sådanne "systemledelses"-ændringer ofte først kan gennemføres med mandat herfra.

Faktor 5

Tids- og effektoptimering

Den sidste faktor i femfaktormodellen angår det markant stigende pres om at kunne levere mere og hurtigere med et mindre tidsforbrug.

Dette krav er et grundvilkår såvel for udviklingskonsulenter som for organisationer. Filosofen Paul Virilio beskriver den løbende hastighedsforøgelse drevet af den teknologiske udvikling som den væsentligste faktor i udviklingen af vores samfund og relationer:

"Today we are entering a space which is speed-space ... This new other time is that of electronic transmission, of high-tech machines, and therefore, man is present in this sort of time, not via his physical presence, but via programming (...)

The speed at which something happens may change its essential nature, and that which moves with speed quickly comes to dominate that which is slower."

– Paul Virilio

I det seneste årti har hastigheden accelereret som aldrig før båret frem af digitaliserings- og automatiseringstidsalderen. Mange af de helt grundlæggende traditionelle udviklingskonsultative arbejdsformer er udviklet fra 50-erne og frem til og med 80-erne² og er således baseret på vilkår, teknologi og en hastighedsforståelse, som hører en anden tidsalder til. Eksempler herpå kunne være hyppige, korte Skype-baserede lærings-pitstops i små grupper, hvor deltagerne

² F.eks. de fundamentale proceskonsultative greb (Schein, 1999) og den grundlæggende Change Management-forståelse (Lewin, 1947).

efter tur evaluerer deres fremskridt ift. de vedtagne læringsmål:

- 1) Hvad er deltageren lykkedes med at forbedre siden sidst?
- 2) Hvad er deltagerens ambition for de næste dage, og hvordan vil han/hun gøre det?
- 3) Hvad har han/hun brug for af de andre deltagere for at lykkes?

Erfarne konsulenter vil her se en enkelt moderne teknologiunderstøttet udgave af Kolbs læringscyklus (Kolb, 1982), som er meget brugt inden for agil projektledelse.

Praksiseksperterne i vores projekt peger på to ting, som var særligt vigtige: Konstruktivt medløb og konstruktivt modløb. Det betyder, at man i nogle situationer skal kunne øge hastigheden voldsomt og accelerere tempoet i udviklingsprocesser samtidig med, at man i andre processer skal kunne træde på bremsen og bringe tempoet ned. Hvis vi kigger nærmere på begrebet om konstruktivt medløb, omhandler det evnen til at skabe udvikling på nye og hurtigere måder - ofte ved at bruge nye former for teknologi. Eksempler herpå kunne være metoder som nudging og persuasive design. Nudging omhandler kort fortalt det at prikke til folk i deres vante omgivelser med henblik på adfærdsændringer, mens persuasive design består af muligheden for at påvirke folks adfærd løbende. Eksempler på persuasive design kan være sundhedsure, som gennem vibrationer informerer og belønner dig for din fysiske adfærd, mens nudging kan være afmærkninger på asfalten, som guider dig til den nærmeste skraldespand med det formål at påvirke dig til at smide dit skrald deri frem for at smide det i naturen.

Samtidig skal man som udviklingskonsulent evne at bruge sociale medier som redskab til at involvere forskellige aktører på nye platforme i forandringsprocesser. Som eksempel pegede praksiseksperterne på evnen til at inddrage kunder, bor-

gere, virksomheder og øvrige aktører i forandringsprocesser vha. bl.a. Facebook, Twitter og andre sociale netværk. Der er dermed en bevægelse i gang, hvor man bevæger sig fra et fokus på deltagernes tilstedeværelse i fysiske rum, som ofte er kendetegnet ved mere langsommelige processer.

Men paradoksalt nok peger praksiseksperterne på, at der i mange situationer også vil være behov for konstruktiv modløb. Det indebærer, at man som udviklingskonsulent formår at sætte hastigheden drastisk ned. Det kan være ved at udfordre selve præmisserne for den opgave, som rekvirenten ønsker, at man skal løse. Det kan også være ved, at man bevidst arbejder med at skabe refleksive og dialogiske rum, der er afkoblet fra instrumentel effektstyring. Sådanne refleksive rum vil ofte kræve, at man træder ud af den opkoblede verden – og det at få folk til noget så forholdsvist simpelt som at aflevere deres telefoner er i sig selv en kraftig intervention.

Princippet om tids- og effektoptimering handler dermed kort fortalt om udviklingskonsulenters evne til at balancere mellem, hvornår man skal stige på vognen og accelerere i det tempo, som forandringen eller omgivelserne påkræver, og hvornår man skal evne at bremse op og være refleksiv og realistisk samt turde at stå fast, når det er nødvendigt.

I tråd med ovenstående kræver det endvidere, at konsulent skaber effektdokumentation gennem kvalitative og kvantitative data fra start til slut i interventionen. Her er ikke tale om store klassiske slutevalueringer, der fylder flere ringbind, men derimod skabelse af bredspektret mikrodata. Det kan ske gennem en myriade af forskellige metoder:

- Deltagerne, der igennem selvevaluering løbende tracker deres progression på en app
- Minisurveys

- At udvalgte historier ("succes cases" eller "learning cases") deles på en Facebookside for projektet
- At der arbejdes nøje med at følge effekter på udvalgte nøgletal

Målet hermed er dobbelt: På den ene side er måling i sig selv en intervention, der, når begavet udført, kan styrke læring og udvikling. På den anden side er måling en legitimering og en promovning af projektet og dets aktører. Faktorer, der er afgørende for at sikre den nødvendige opbakning.

Vender vi tilbage til opgaven med at udvikle de tre teams og deres teamledere, får faktoren *Tids- og effektoptimering* stor betydning:

For at sikre et tidsoptimeret udviklingsforløb vil det være oplagt at anvende teamets arbejds kontekst som udviklingskontekst. Dvs. at lærende teammøder, skyggecoaching af teamlederne, indarbejdelse af effektivitets- eller kvalitetsforbedrende rutiner i arbejdet, mm. bliver hovedelementer i udviklingsforløbet. Anvendelse af hyppige korte Skype-baserede lærings-pitstops er oplagt.

Det vil også være oplagt at anvende nudging-tiltag for at fremme fokus på teamenes lærings- og effektmål. Disse kan f.eks. oplistes på åbningsbilledet på folks pc-skriveborde og således være visuelt tydelige for den enkelte teamdeltager flere gange dagligt.

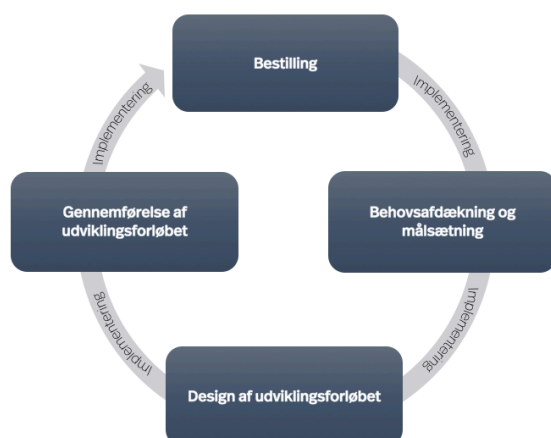
Et fokus på effektdokumentation af teamledelsesstilen kan let skabes igennem en minisurvey. Teamsamarbejdseffektiviteten kan effektdokumenteres igennem før- og efterevaluering med teamprofiltest, og teamenes produktivitet og kvalitetsforbedringer kan dokumenteres med før- og eftermålinger af den løbende ledelsesinformation, som de fleste organisationer i dag har (f.eks. information om, hvor mange sager det enkelte team har produceret, antal klager mm.).

En minisurvey før og efter forløbet, hvor 10 udvalgte kunder og samarbejdspartnere høres om deres oplevede tilfredshed, er også en mulighed.

FemfaktorConsulting

- principielle arbejdsprincipper for det planlagte udviklingsforløb

FemfaktorConsulting tilbyder en række principielle, men også operationelle arbejdsprincipper for det typiske planlagte udviklingsforløb. Det prototypiske projekts faseopdeling siger noget om den sekventielle opdeling af de overordnede aktiviteter:



Men det siger ikke noget om det konsultative håndværk, karakteren af konsulentens metodiske værktøjskasse til behovsafklæring og målsætning, design og gennemførelse af udviklingsforløbet, rollefordelingen mellem interne/eksterne udviklingskonsulenter, ledere og nøglemedarbejdere mm. Det er her "Udviklingskonsulentens rolle og arbejdsform i den succesrige forandring i dag" og femfaktormodellen leverer en række principielle anvisninger til, hvordan de konsultative arbejdsformer udmøntes, så vi har større chance for at få udvikling med resultater.

Litteraturliste:

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Harvard Business Review, May-June, 133-141.
- Beer, M., Finnstrom, M. & Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Harvard Business School.
- Conrad, T. (2015). "Ledelse og forandring i folkeskolen", In: "Implementering – Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet". Dansk Psykologisk Forlag.
- Dye, R. & Sibony, O. (2007). How to improve strategic planning. The McKinsey Quarterly, hæfte 3.
- Elmholdt, C., Keller, H.D., & Tanggaard, L. (2015). Ledelsespsykologi. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2014). Build a change platform, not a change program. xxxx
- Kolb, D. (1982). Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development. USA, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: I. Concept, method and reality in social science; social equilibria. Hum. Relat. 1:5-40.
- Molly-Søholm, T., Willert, S., Rosenmeier, J. & Andersen, H.S. (2010). Action Learning Consulting – Strategisk proceskonsultation i teori og praksis. Dansk Psykologisk Forlag.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Harvard Business School Press
- Schein, E.H. (1999). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.