

SÆT FRI OG SÆT GANG I DEN

Nye måder at arbejde og tænke skaber høj forandringskapacitet under nedlukningerne

Birgitte Clausen bcl@struqtures.com, structures@ samt
Rene Dalgas Andersen og Ronnie Vindbjerg Pedersen

Erfaringerne fra Covid-19 nedlukningerne viser, at medarbejdere kan meget mere, end mange ledere har regnet med. Det viser, at medarbejderne kan bidrage til meget andet, arbejde på andre måder og i andre konstellationer, end de normalt får lov til. Og erfaringerne viser, at fordelene ved at sætte organisationen mere fri langt overstiger risikoen. Men hvilken 'normal' følger, når genoplukningen bliver en realitet? I hvilken grad er lederne fortsat villige til at eksperimentere med balancen mellem agilitet og kontrol?

Denne artikel handler om de glidende tacklinger, som 'plejer' er blevet udsat for under nedlukningerne. Artiklen bygger på "3CP – Corona Change Capacity Projektet" som blev gennemført af firmaet Struqtures i 2020 og indeholdt en kvalitativ undersøgelse af >500 danske og nordeuropæiske virksomheder. Formålet var at afdække samspillet mellem de faktorer, der var med til at udløse den forandringskapacitet, der gjorde organisationer i stand til at omstille forretningsmodeller, arbejdsgange og produktioner til en ny virkelighed på kort tid. (Læs mere om undersøgelsen i fakta boksen tilsidst i artiklen).

COVID-19 har lagt 'plejer' i kunstig koma. Nedlukningerne har tvunget os til at bryde med rutinerne, og det har åbnet døren til mulighedernes land: de muligheder som dukker op, når 'plejers' legitimitet er væk, og alt kan kastes op i luften. Hvad der før var umuligt, er kommet inden for rækkevidde.

Vi har ikke kunnet arbejde, som vi plejer. Spillebanen har ændret form. Spillereglerne er lavet om. Og mange har opdaget, at de skal til at spille et helt nyt spil på arbejde.

Nedlukningerne har effektivt spændt ben for vanetænkning og veletablerede antagelser. Organisatoriske og kommercielle naturlove er blevet ophævet. Vi har været nødt til at se på os selv med nye øjne for at finde vej. For at finde nye veje. "Det skyldes den brændende platform", lød det fra alle sider. Den brændende platform er imidlertid kun en udløsende faktor. Den forandrer ikke ret meget i sig selv, medmindre vi gør noget andet. Adfærden under nedlukningerne har vist, at når ingenting er muligt, bliver alting muligt. Når rammer og vaner sprænges, giver det grobund for, at nyt kan spire. Det skaber nye muligheder for at løse udfordringer, som før ville have været umulige at løse eller ville være blevet løst halvt. Covid-19 rev skyklapperne af. De blinde vinkler blev synlige, da det vante blev umuligt.

Vi har været nødt til at udfordre det, som vi tager for givet. Vi har været nødt til at invitere det utænkelige med til bords ved at spørge, "hvad nu hvis...?". Vi har været nødt til at skippe antagelser og forcere tiltag, som ellers har været holdt ud i strakt arm. De virksomheder, som har oplevet stor forandringskapacitet under nedlukningerne, har bl.a. lært, at

- En ny virkelighed kræver ny båndbredde hos medarbejdere og ledere
- Hellige køer bør være en truet dyreart
- Arbejde er en aktivitet, ikke et sted
- Best Practice er ikke altid det bedste
- Ansvar er ikke bare er noget man får, men også noget man tager

1. NY VIRKELIGHED KRÆVER NY BÅNDBREDDE

De fleste organisationer fik et wake-up call, da første nedlukning var en realitet. Nu var det ikke nok kun at løse hverdagens komplicerede opgaver, hvor de fleste svar er kendte. På få dage blev opgaverne ikke bare komplicerede, men også komplekse. Alle kendte pejlemærker blev kastet op i luften. Sigtbarheden var lav og uforudsigeligheden høj. Tidshorisonten var ukendt, og konsekvenserne kunne blive kolossale. Når problem-landskabet ændrer sig så massivt, så syretestes det, om gårsdagens kompetencer har svaret på morgendagens udfordringer.

”Har vi nok af de kreative hjerner, som kan finde de kreative løsninger, når så store forandringer sker? Vi har mange rugbrødsmedarbejdere, som er gode til at løse de konkrete opgaver. Men har vi nok, som kan kapere og navigere i forandringer? Dem, som kan skabe nye løsninger i ukendte situationer?”

- HR Chef i IT virksomhed

En høj grad af specialisering er ideel, når fremtiden er nogenlunde kendt, og komplicerede opgaver skal løses effektivt – igen og igen. Business Excellence tænkning har ansporet mange organisationer til at opbygge højt specialiserede, smalle kompetenceprofiler, så man kan blive ’verdens bedste inden for sit felt’. Det skaber eksperter, som er mestre i ensidigt, gentaget arbejde, om end på højt plan. Men hvordan løser man komplekse problemer, hvis svarene ikke findes i, men mellem specialiseringerne? Og hvad gør man, når hurtig omstilling bliver forudsætningen for stabil drift? Så finder man ud af, at morgendagens winning formula kræver nye kompetencer. Bredde bliver lige så vigtig som dybde. Nye spil kræver nye spillere.

”Det viste sig, at genialitet og magi ikke opstår, når en ny direktør henter halvdelen af det firma, han kommer fra.

Vi skal have nyt blod, ny tænkning. De gode idéer opstår, når vi samler folk fra forskellige baggrunde”.

- HR chef i IT virksomhed

Nedlukningerne er blevet et startskud til mere eksperimenterende ledelse. Mange har sat klassiske værktøjer som budgetter og forecasting på pause, fordi det har været nytteløst at skue fremad ved at kigge bagud. Det gik nemlig for langsomt, og løsningerne var ikke gode nok, når ledelserne gjorde, som de plejede – dvs. mødes med dem, som tænker som dem selv, indtil de finder en løsning. Men når vi spørger dem, vi

altid spørger, får vi de svar, vi altid har fået, og mange steder havde Tordenskjolds Soldater (som vist aldrig selv har været rigtig i krig) ikke svar på de komplekse spørgsmål. Under nedlukningerne er nytænkning i stor stil opstået, når ’the unusual suspects’ – dem, der normalt ikke blev spurgt – kom i spil. En salgsdirektør fortæller bl.a. om, at nye ideer om forretningsmodel og kundeservice opstod, da umage profiler som key account manager, bogholder og studentermødthjælp drøftede konkrete problemer over en kop virtuel kaffe.

I en produktionsvirksomhed punkterede Covid-19 den globale hovedforsyningskæde. Ledelsen indså straks, at massiv involvering af høj og lav var en forudsætning for hurtige, bæredygtige løsninger, og med det som skabelon blev forsyningskæden redesignet på få dage i en detaljeringsgrad, så alle fik ro i maven.

”Vi delte alle informationer og scenarier med alle medarbejdere, på fælles møder på tværs af funktioner og skiftehold på. Alle kunne byde ind. Vi tog lige så mange beslutninger om dagen som om natten.

Den måde at arbejde på virkede så godt, at vi bagefter redesignede flere andre forsyningskæder efter samme skabelon.”

- Indkøbsdirektør i produktionsvirksomhed

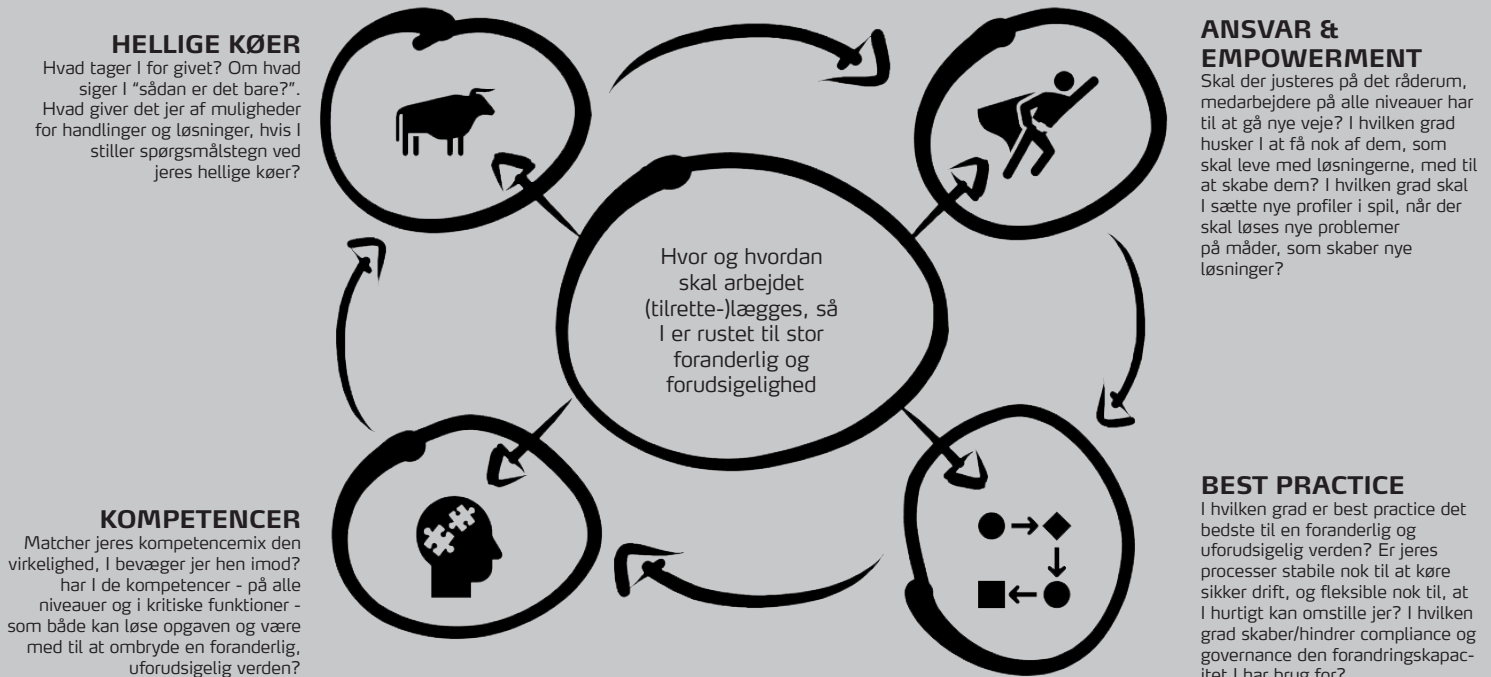
Nedlukningerne har ubarmhjertigt vist, at flere af det samme, giver mere af det samme, og at mere af det samme ikke er svaret på en situation uden fortilfælde. Båndbredde og musikalitet til at kunne danse på tværs af fagligheder, forretningsmodeller og teknologier har viste sig at være afgørende for hurtig omstilling.

2. Hellige køer

Alle virksomheder har hellige køer; dogmer om, hvad man kan og ikke kan, og hvad der er rigtigt og forkert. Noget handler om værdier. Endnu mere handler om overleveringer fra fortiden og ekkoer fra stærke stemmers syn på den organisatoriske virkelighed. Den organisatoriske virkelighed er imidlertid ikke et konkret sted eller et faktum. Den er summen af erfaringer og fortællinger, som bliver til dogmer om, hvordan tingene fungerer.

”Vi er i første fase af genoplukningen, og nu skal vi pinedød ind på kontoret igen – også selv om det sænker produktiviteten. Vores direktør forventer, at folk møder ind. Det er ok med en hjemmearbejdsdag, når man får besøg af Stofa om formiddagen, men så skal man også komme ind på kontoret bagefter. Vi vil gerne have, at folk trives, men det skal åbenbart foregå på firmamatriklen”.

- Leder i en forsyningsvirksomhed



Mange af dogmerne har rødder helt tilbage til industrialiseringens spæde begyndelse. De har tilsyneladende ingen sidste salgsdato. Mange steder har de nærmest fået status som naturlove, der sætter rammerne for, hvordan strukturer, arbejdsgange og systemer kan ændres. Uanset om de spænder ben for fremdrift og værdiskabelse. Når grænser lukkes, markeder bremses op, og kravene om social distance sender store dele af arbejdsstyrken hjem på villavejene, bliver dogmerne en truet dyreart.

"Før Covid-19 sagde vi: 'customer is king'. I fremtiden bliver det 'cash is king'. Før sagde vi ja til alle kundeforespørgsler. Nu kommer vi til at fortælle kunden, hvad vi kan, og så er det 'take it or leave it'. Vi kommer til at skære det væk, vi ikke tjener penge på. Det giver ikke mening at måle på topline, hvis vi bløder på bundlinjen "Vi er nødt til at få mere fleksibilitet ind i arbejdstilrettelæggelsen. Modernisere os. Ændre måden vi driver forretning på. Vores medarbejdere har været hos os i mange år, og vi har lavet det samme år efter år."

Nu går den ikke længere, konstaterer mange ledere og medarbejdere. Vi troede, der kun var én rigtig måde at arbejde på, men den virker den længere, fortæller de. Vi må slække på forestillingerne om, hvordan arbejde skal tilrettelægges for hurtigere at kunne omstille os under omskiftelige vilkår. Vi må også kigge på vores forestillinger om roller og ansvar, hierarkier og strukturer.

De fleste virksomheder gør sig stor ulejlighed med at hyre de dygtigste medarbejdere, de kan finde. For straks derefter at hegne dem ind i skarpt afgrænsede roller og spilleregler, som stækker deres virke og sænker værdiskabelsen – for den enkelte og virksomheden. Erfaringerne fra nedlukningerne viser, at medarbejderne kan meget mere, end mange ledere havde regnet med. De viser, at medarbejderne kan bidrage til meget andet, på andre måder og i andre konstellationer, end de normalt får lov til. Og erfaringerne viser, at fordelene ved at sætte organisationen mere fri langt overstiger risikoen. Erfaringerne viser også, at de fleste medarbejdere er klar til at tage de hellige køer ved hornene og eksperimentere med nye måder at arbejde på.

Mange planmæssige tilbagetrækninger til 'normalen' i forlængelse af en kommende genoplukning rejser imidlertid spørgsmålet om, hvorvidt lederne er klar til at eksperimentere med balancen mellem agilitet og kontrol?

3. ARBEJDE ER IKKE ET STED, MEN EN AKTIVITET

Nedlukningerne blev en mavepuster til den statiske forståelse om, at arbejde er et sted. Arbejdstider og tilstedeværelse på arbejdspladsen blev variable frem for forudsætninger i tilrettelæggelsen af arbejdet. Kombinationen af hjemmearbejde, hjemmeskole og børnepasning har været en giftig cocktail, og mange organisationer har indset, at fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen er forudsætningen for kunne opretholde såvel stabil drift som arbejdsduelige medarbejdere. Nu hvor tid og sted er taget ud af ligningen, er det mere legitimt at se arbejde som en aktivitet, der kan laves på mange måder, fra mange steder og på mange tidspunkter. Det muliggør eksperimenter med nye scenarier. Erfaringerne fra nedlukningerne udfordrer en række før-corona ledelsesdogmer, f.eks.

- at synlig ledelse kræver, at alle mand sidder på kontoret, så man kan se hinanden (selv om alle går til møder hele tiden).
- at en opgave kun kan løses ordentligt, hvis man fysisk er på samme matrikel og holder møder i det samme rum.
- At 'rigtige' møder med kunden / borgeren / patienten / medarbejderen bedst foregår ansigt til ansigt.

"Mantraet har altid været, at man ikke kan sidde på forskellige lokationer, hvis man skal arbejde agilt".

- HR Chef i finansiel virksomhed

På nogle ledelsesgange har en del af disse dogmer vist sig at være så erfaringsresistente, at de har overlevet nedlukningerne. Der tegner sig imidlertid et billede af, at talrige organisationer har fået øje på, at meget arbejde ikke er afhængigt af, at man befinder sig ét specifikt sted i et specifikt tidsrum. Når aktiviteten "at arbejde" i højere grad bliver uafhængig af tid og sted, kan det bane vej for nytænkning om arbejdets udførelse, som denne leder fra en uddannelsesinstitution med mange matrikler med lokale ledelser fortæller:

"Vi har flere campusser med flere varianter af den samme uddannelse, selv om øverste chef, vilkår og studieordninger er de samme. Da vi alle blev sendt hjem og ikke længere kom på vores respektive campus, ændrede vi vores måde at arbejde på.



For at speede tingene op og spare dobbeltarbejde valgte vi at sende én fælles mail ud fra ledelsen i stedet for en mail fra hver leder. Vi skiftedes også til at skrive under på vegne af hinanden og til at sende kommunikationen ud. Det var utilsigtet, men det har fået os til at koordinere på måder, så vores uddannelser nu mere fremstår som én uddannelse, uanset hvilken matrikel de foregår fra.

Før kunne man kun få beskeder fra egen leder på egen matrikel. Kun den direkte leder kunne bede en medarbejder om noget. Ellers skete der ikke noget. Nu kan man godt modtage information og instrukser fra en anden leder. Vi har meldt meget tydeligt ud, hvem der har opgaven og hvem de skal kontakte. Så nu fremstår vi som én enhed, og de kan ikke løbe om hjørner med os."

Mange organisationer har mærket - eller vejrer - store fordele ved ikke at lade arbejdet defineres af tid og sted. Det har igangsat overvejelser om, hvorledes større uafhængighed af tid og sted kan gøres til en forretningsmæssig fordel:

- Måske et nyt syn på arbejdstid kan skabe nye muligheder for bedre at betjene kunder / borgere / patienter?
- Måske et andet mix af arbejdstid, hjemmearbejde og tilstedeværelse kan mindske behovet for kontorplads eller skabe nye muligheder for udnyttelse af ejendomsmassen?
- Måske et ændret mix kan tiltrække eller fastholde profiler, som ikke kan pendle eller flytte for at få jobbet?
- Måske et ændret mix kan reducere transporttid (og klima-påvirkning) og øge effektiv arbejdstid?
- Måske et ændret mix kan øge trivsel, engagement og mindske sygefravær?
- Måske et ændret mix vil give adgang til nye samarbejdskonstellationer, nye produkter, servicemodeller og/eller markeder?

"Jeg har ladet mine medarbejdere arbejde hjemmefra efter genoplukningen.

Jeg fandt ud af, at de kunne nå meget mere hjemmefra, fordi de blev forstyrret mindre. Så lukker vi dem først på kontoret igen, når vores pukkel af ekstraopgaver er sikkert afviklet".

- Leder i en teknisk forvaltning

4. BEST PRACTICE ER IKKE ALTID DET BEDSTE

Automatisering, standardisering og procesdokumentation nedfældet i stenplader har bragt os langt. Det har også sløvet sanserne og skabt snubletråde, når der er behov for hurtigt og fleksibel omstilling. En leder i en af Danmarks store, ikoniske virksomheder observerer, at "Vi er blevet en stor virksomhed. Der er en proces for alt. Der er compliance-opfølgning på alt. Det har næsten taget overhånd. Vi er blevet glade for tal og administration. Jeg skal hele tiden rapportere i Excel. Vi bliver mere og mere bureaukratiske. Vi bruger hele årsværk på at dokumentere og følge processerne.

Under nedlukningen blev den type opgaver skåret fra. Det gav mere frihed. Det har været befriende, at ting skulle gå hurtigt.

Det er fint, at vi professionaliserer. Men vi stækker også os selv. Vi mangler drøftelserne af, hvor og hvornår det skal være legitimt at eksperimentere. Vi har ikke fundet balancen mellem agilitet og kontrol. Vi er nødt til at gøre op med noget af det, for det matcher ikke den virkelighed, vi står i."

Når rutinerne brydes, opstår nye dynamikker, og hellige køer kan pludselig udfordres, som denne offentlige leder fortæller:

"Der har været mange ideer om, hvad man kan og ikke kan online. Men jeg er nødt til at sige: Det er fantastisk at holde videomøder med de unge. Det siger vist mere om os. Vi er blevet holdt fast af forestillinger og antagelser. Før kunne vi slippe afsted med at sige, jeg kan ikke have skypemøde med 20 medarbejdere. Nu lyder svaret: Jo, det kan du godt. Du skal blot finde ud af hvordan."

"Mange af vores velfungerende borgere vil hellere mødes online. Det er lidt pinligt at møde frem på et jobcenter. Det har stået i retningslinjerne fra styrelsen, at vi ikke må holde online samtaler. Nu lægger vi pres på, for vi synes, vi har bevist, at det kan vi godt."

- Centerchef for Beskæftigelsesområdet i en kommune.

Tilsvarende har nogle organisationer oplevet en opblødning af årshjul og cyklusser, der har været lagt i sten som denne direktør fortæller:

"Skolevæsenet har traditionelt planlagt et år frem. Man har kun kunnet ændre ting i forbindelse med et nyt skoleår. Nu kunne vi ændre på store ting hen over en påske. Vi fik retningslinjerne lige op til påske, implementerede det hele i påsken og gik i luften lige efter påske. Vi kender endnu ikke retningslinjerne for næste fase, Så vi har både en plan A og en plan B liggende i skuffen. Og vi er sikre, på det nok skal gå. Så afslappet en holdning ville vi ikke have haft før."

Scenarieplanlægninger med hyppige justeringer blev hverdagskost, mens projektmodellerne ikke nåede op af ret mange skuffer under nedlukningen. Det var der ikke tid til. Til gengæld beretter mange ledere overraskede, hvor hurtigt man kan flytte sig og hvor langt man kan komme uden klassiske stage-gate projektplaner og dertilhørende projektorganisationer.

Erfaringerne fra nedlukningen kunne tyde på, at der er et stort potentiale ved oftere blot at udstikke klare mål og rammer, og samtidig sætte organisationen fri til at finde løsningerne. Det er erfaringer, som giver stof til eftertanke om, hvorvidt klassisk projekttænkning mon er en truet dyreart, som reelt skaber en del af de problemer, den forsøger at løse. Måske kan vi meget mere, end vi tror, med meget mindre end vi forventede?

5. ANSVAR – ER DET NOGET MAN FÅR, ELLER ER DET NOGET MAN TAGER?

På ét punkt kan erfaringerne fra nedlukningerne deles i en mindre bunke med dyb frustration og en stor bunke med begejstring. Det handler om ansvar. Om at have det. Om at tage det. Om at føle sig empowered, for nu at bruge et nydansk ord. Og det handler om, hvorvidt eller hvordan kontrol og belønningsstrukturer får ansvarligheden til at trække skævt, som denne offentlige leder reflekterer over

”Vi er alle bundet af antagelsen om, at tillid er godt, men kontrol er bedre. Vi skal have mere tillid til, at opgaven laves rigtigt. Vi kan godt skrue op for tilliden til, at vores dygtige medarbejdere kan løse opgaven på forskellige måder. Vi skal lade være med at holde dem tilbage. Vi skal lade være med at kontrollere, om de arbejder, hvis de sidder derhjemme og arbejder. Vi skal vise mere tillid på forkant ... og hvis de ikke lever op til forventningerne, så må vi tage snakken med den enkelte.

Lige nu måler vi på fremmøde og gennemløbs-tider. Om de laver det, de skal. Målingerne er nøglen til vores bevillinger, som afgør vores tildeling af resurser. Og de skal bruges til rapporteringerne til politikerne.

På hjemmearbejdspladserne kan vi ikke se, hvad de laver. Tør vi gamble med løn og tildeling af driftsmidler, og i højere grad stole på, at de gør det, de skal, og selv er i stand til at træffe de rigtige beslutninger inden for eget ansvarsområde?”

Intentioner og realiteter lægger arm med hinanden. Det kan have nogle uønskede følgevirkninger, som det beskrives af en afdelingsleder på et jobcenter:

”Vi har været reaktive. Systemet kan ikke håndtere den kompleksitet, som covid-19 har medført. Man er vant til vejledninger og instrukser. Man er nervøs for at gøre noget forkert. Ikke kun overfor borgerne. Der er også Ankestyrelsen og politikerne. Man er nervøs for at få en næse. Man er vant til vejledninger og instrukser. Medarbejderne vil ikke tale med borgerne, før alt er klappet af opadtil. Medarbejderne tør ingenting; medmindre der er en vejledning, og det er der selvsagt ikke til denne situation. Opgaven er den samme, men systemet er suspenderet, og så går de i stå”.

Det er fristende at konkludere, at alle jobcentre ligger i den frustrerede bunke. Men det er ikke tilfældet. Masser af jobcentre hører hjemme i den begejstrede bunke.

3CP projektet får ofte spørgsmålet, om den frustrerede bunke er fyldt med offentlige virksomheder, og om den begejstrede bunke er fyldt med private. Der er imidlertid ikke typen af virksomhed eller fagligt område, som afgør, om erfaringerne havner i den ene eller anden bunke. Fællesnævnerne for den frustrerede bunke er følelsen af at have fået opgaven med at handle hurtigt, men uden at have fået ansvaret til at gøre

det. Ofte toppet op med følelsen af, at man ’får røven i klaskenhøjde’, hvis man tager risikoen, tager ansvaret og tager hånd om at få opgaven løst.

I den frustrerede bunke har man været handlingslammet i et organisatorisk double-bind: *damned if you do, damned if you don't*. I den begejstrede bunke er fællesnævnerne til gengæld, at det har sat organisationen i bevægelse, at medarbejderne er gjort til eksperter på at løse udfordringerne, og de har haft rygdækning for, at der kan spildes, hvor der handles. Utvetydige mål, sund fornuft og udstrakt lokalt råderum i kombination med løsnede kontrol- og regelregimer har været væsentlige faktorer bag den øgede forandringskapacitet.

 ”Vi var tvunget til at sige til vores country managers: *Gør det, I finder bedst. Forretningen blev nødt til at handle hurtigere, end vi i ledelsen strategisk kunne følge med*”.

 - Skandinavisk HR Chef i servicevirksomhed

6. SKAL VI TILBAGE TIL DET, VI KOM FRA, ELLER SKAL VI SKABE DET, VI SKAL HEN TIL?

”Det bliver godt at komme tilbage til normalen”. Variationer af den sætning har bølget frem og tilbage mellem venner og kolleger, efterhånden som nedlukningerne gradvist af afløst af lempelser, og dørene til kontorerne på ny er åbnet. Men hvad er det, vi skal tilbage til? Findes det sted? Eller skal vi indstille os på, at tilbagekomsten til det velkendte kontor betyder goddag til en ukendt fremtid?

Vi taler ofte om, at forandring er den eneste konstant. Men selv forandring er foranderlig. Vi kan som organisation være vant til et konstant forandringstryk, men det vil typisk være under en nogenlunde stabil, forudsigelig omverden. Men hvad nu, hvis vores verden ikke vender tilbage til en nogenlunde stabil og forudsigelig omverden – foreløbig? Hvad betyder det for vores organisationer, hvis vi skal fortsætte med at køre ’stop and go’, efterhånden som lokale virusudbrud blusser op og dør ud – også længe efter vi har fået en vaccine. Hvad betyder det for vores organisationer og de brancher, vi færdes i, at social distance måske er kommet for at blive en rum tid endnu?

Hver branche, marked og organisation har sine hellige køer. som vi tager for givet og ikke udfordrer, fordi vi tager for givet, at de er givne. 3CP undersøgelsen har trukket nogle af disse hellige køer frem i lyset.

Hvilke hellige køer skal I tage ved hornene for at ruste jeres organisatoriske forandringskapacitet til de udfordringer, som ligger forud?

3CP-CORONA CHANGE CAPACITY PROJECT

En krise blev afsættet, da Structures i april 2020 søsatte Corona Change Capacity Project (3CP) for at høste viden om, hvad ledere og medarbejdere konkret gjorde, mens de var i fuld gang med at omstille deres organisationer. Målet var at afdække, kombinationer af adfærd og strukturelle tilpasninger, som kunne give forandrings-kapaciteten vinger, og som ville kunne genbruges, når der fremover bliver brug for at højne den organisatoriske forandringskapacitet.

3CP projektet tog form som en kvalitativ undersøgelse med dataindsamlinger i forår og efterår/vinger 2020. Flere end 500 danske og nordeuropæiske virksomheder har svaret på en række åbne spørgsmål om deres erfaringer med organisatorisk forandringskapacitet under nedlukningen. Endvidere har 5% af respondenterne i uddybende interviews delt konkrete erfaringer og læring.

Der er bidrag fra

- Store, internationale virksomheder som Lego, Arla, Ecco og Danfoss,
- danske datterselskaber af store, multinationale koncerner som Beiersdorf og Siemens.
- SMV-virksomheder i nord, syd, øst og vest
- stat, region og kommuner
- topledere, mellemledere og medarbejdere.

Forfatter: Birgitte Clausen

Efter en lang ledelseskariere i LEGO, Siemens, Velux og Region Syddanmark, stiftede Birgitte i 2015 virksomheden structures@. Birgitte har en Cand.Merc. international, en Executive MBA og en psykologisk uddannelse i rygsækken.

E-mail: bcl@structures.com.



Forfatter: René Dalgas Andersen

Efter en lang lederkarriere i Forsvaret, i ind- og udland, arbejder René i dag som selvstændig OrganisationsTræner i private og offentlige virksomheder. René er Cand. Mag i Læring og Forandringsprocesser fra AAU.

E-mail: rd@renedalgas.dk.

Forfatter: Ronnier Vindbjerg Pedersen

Ronnie har erfaring som officer i Danmark og i NATO-stillinger i udlandet og har været Global Head of Training & Development ved MHI Vestas, Ronnie er uddannet Master i Ledelses- og Organisationspsykologi fra AAU.

E-mail: rvj@howtowind.dk.



Forfattere: Alle tre er en del af structures® community

Hvor der arbejdes forskningsbaseret med opbygning af organisatorisk forandringskapacitet. Her trænes ledere, medarbejdere og konsulenter i structures@ framework, så de kan bruge det selv eller i samarbejde med andre. Centralt for structures' arbejde er digitale, organisatoriske tilstandsrapporter om strukturelle og adfærdsmæssige udviklingspunkter, med betydning for en stabilt god performance og høj forandring- skapacitet i en afdeling eller virksomhed. Følg Structures og 3CP projektet på: <https://www.linkedin.com/company/structures/>

