

## Erfaringer med forandringsledelse

v. Mette Mathilde Pedersen, Udviklings- og implementeringsagent



- Kort om min baggrund og tilgang til forandringsopgaver
- Case: Forandringsmodel til kontinuerlige forandringer i SAMF-Uddannelse
- Generelle erfaringer med forandringsarbejde

**SDU**

Akademisk medarb.

Faglig koordinator, eksamenområdet

Studienævnetsområdet

Kvalitet, legalitet, uddannelse

Digitalisering, kvalitet og læring

**Min tilgang til forandringer:**

- Se på hele processen når du iværksætter forandringer.
- Kend din organisation
- Vær bevidst om dit eget perspektiv og dine blinde vinkler.

**Min Baggrund:**

- Håndværker & politolog
- En masse jobfunktioner indenfor det studieadministrative område med processuelt fokus. (Uformel forandringsleder)
- Siden 2018 mere formaliseret rolle som forandringsleder/agent.
  - (Jeg kan varmt anbefale APMG's Change Manager certificering).

The Effective Change Manager's Handbook  
Essential guidance to the change management body of knowledge

APMG International™ Change Management

### Baggrund:

Jeg har en tidligere karriere som håndværker, senere læste jeg statskundskab med speciale inden for modernisering af den offentlige sektor.

Jeg har i min tid på SDU arbejdet koordinerende inden for flere funktionsområder inden for studieadministration. Fællestrækkene har været en rolle som uformel forandringsleder, hvor jeg har procesoptimeret de opgaveområder jeg arbejdede med.

Jeg sidder nu i Digitaliserings, kvalitets- og læringshubben, SAMF-UDD, hvor jeg arbejder med udvikling og implementering – primært indenfor digitaliseringsområdet.

Min håndværkerbaggrund spiller en stor rolle i min tilgang til forandringer. Jeg har været vant til at arbejde med tilrettelæggelse af arbejdsprocesser, kvalitets-kontrol og standarder (fokus på hele processen, og dernæst enkeltdelene.)

Min redskabsmæssige baggrund er Prince2, SDUs projektmodel og Change Management (APMG) (CM kan jeg varmt anbefale – det er ikke et framework som Prince2, men mere en meget stor værktøjskasse – meget hands on)

Min tilgang til forandringsprocesser er at holde fokus på hele processen. Kend organisationen og helheden før du forandrer. Mange af de studieadministrative processer på SDU er komplekse og bevæger sig igennem mange enheder og niveauer. Hvis ikke man bruger tid på at afdække helheden kan man ende med at suboptimere.

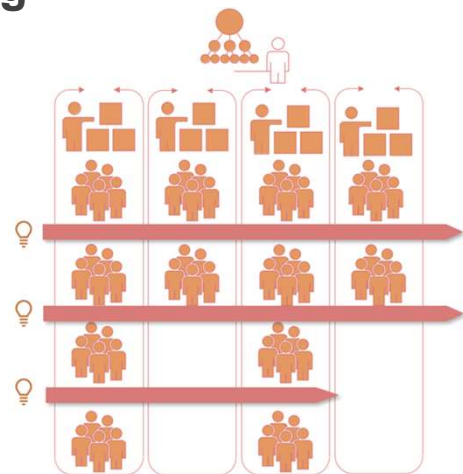
Har man lyst til at dykke mere ned i den organiske måde at tænke forandringer på kan jeg anbefale at læse mere om **System-thinking** perspektivet af **Peter Senge**. Han beskriver organisationer som sammensat af et vivar af interdependente processer.

## Case: Forandringsmodel, redskaber og mindset til kontinuerlige forandringer

SAMF-UDD er den organisatoriske ramme om støttefunktionerne for uddannelse og studerende på SAMF. Vi er indlejret i SDUs administrative set-up og en omverden, hvor forandringer er konstante og ressourcer er knappe.

### Udfordring:

*"Hvordan opbygger vi kompetencer, og skaber en udviklingskultur, så vi tænker forandringer med et blik på forbedringspotentiale, og fjerner det som ikke er værdisættende for vores brugere?"*



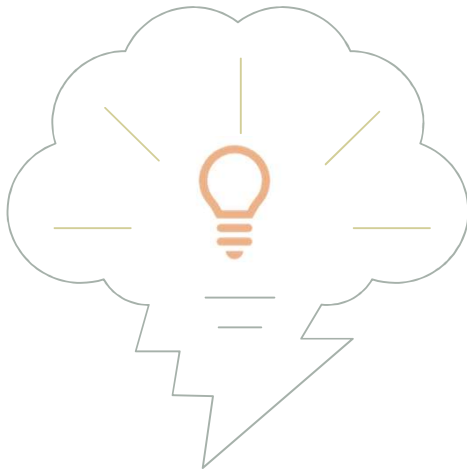
**Case:** SAMF-Udd, er den centrale studieadministrative enhed på SAMF, der varetager alle studieadministrative opgaver bredt. SAMF-UDD er sammensat af flere enheder som udgør driftssøjler. Både internt og på tværs af enhederne er der konstante forandringer - ex: nye politiske tiltag, bekendtgørelser, strategiske satsninger og it-systemer osv. (præcis som så mange andre steder på SDU).

Vores udfordring er derfor, hvordan vi opbygger et set-up, hvor vi bliver bedre til at håndterer **små** kontante forandringer (ikke større projekter) – hvor vi tænker ind i forandringer med et forbedringsblik og fjerner det som ikke er værdisættende for vores brugere.

Det var den opgave vi gik i gang med i Hubben til vores lederteam:

Inspirationen til en procesmodel fik vi bl.a. i **Visioner for fremtidens administration på SDU (udviklingskultur)- Brugerfokus, sammenhæng og effektivitet.** Og **SDU's digitalisering strategi.**

*(“De konstant turbulente og uregelmæssige forstyrrelser i vores omgivelser vil udfordre de velkendte forbedringsmetoder. Det betyder også, at vi skal udvide vores værktøjskasse i forhold til at tilrettelægge og gennemføre forandringer. Vi skal så at sige kunne arbejde med forandringer samtidigt i to spor – ’bedste praksis’ og ’næste praksis’ )* Undervejs fik vi også sparring fra SDU Design.



## SAMF-UDD's udviklingsbank

- Fælles sprog
- Model for små forandringsprocesser
- Fælles forståelse af roller
- Understøttelse af videndeling, metodik og værktøjer

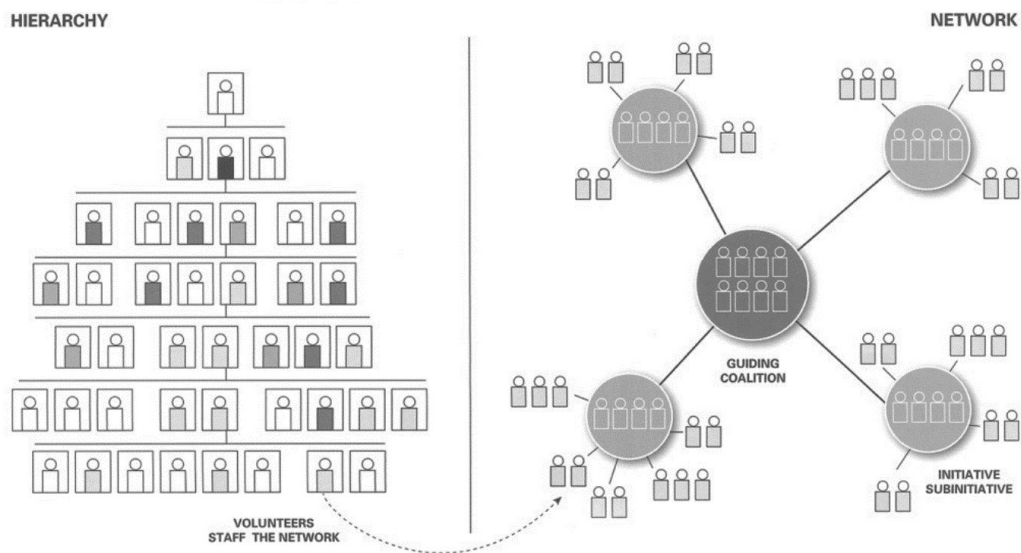
Vi gik i tænkeboks i hubben. Implicit i opdraget lå, at vi skal være med at skabe et nyt mindset omkring hvordan forandringer gribes (kulturændring).

Sammen med lederteamet i SAMF-UDD lagde vi os fast på at lave en lille lettilgængelig forbedringsmodel, som man som leder kunne anvende, når der skulle forandres processer i, eller på tværs af enheder.

Vores fokus var hermed: at få et fælles sprog omkring tilgange til forandringer, en model for forandringsprocessen, fælles forståelse af roller og en værktøjskasse med det mest nødvendige.

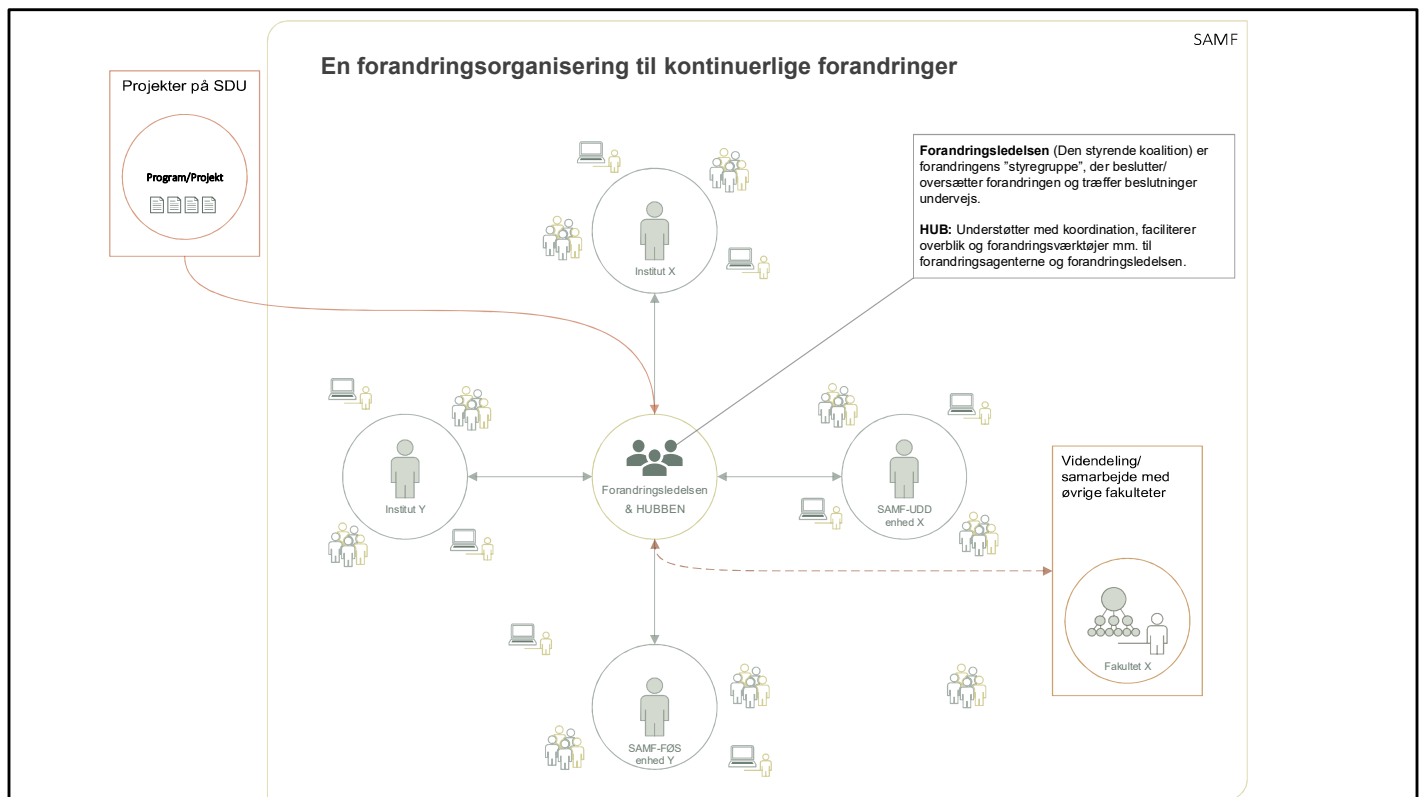
Vores næste udfordring var, hvordan vi kunne skabe en forandringsorganisation.

## Kotter's dual operating system (Kotter, 2012)



Kotter beskriver en organisationsmodel, hvor man sideløbende med den eksisterende hierarkiske organisation (som er god til at håndterer driftsopgaver), har en forandringsorganisering – et dynamisk netværk, der varetager udviklingsopgaver samtidig med driftsopgaver.

Det lod vi os inspirere af.



Vores tilnærmede version er et set-up, hvor ledergruppen i SAM-UDD udover at være ledergruppe også er forandringsledelse på den portefølje af mindre forandringsprocesser de er forandringsledere på. De vælger og sammensætter selv deres forandringsteam og vælger agenter til de enkelte forandringsprocesser.

Ved digitaliseringsprocesser vil der ofte være et overlap ml. forandringsagenter og senere superbruger i supportorganisationen.

For at modellen kan fungere er det vigtig med en tydelig rolleafklaring, så man ved hvem der har ejerskab til eksisterende driftsprocesser og forandringsprocesser, og hvem der har legitimitet til at forandre hvor.

Forandringsorganiseringen er tænkt således at den udover små forandringsprocesser, også kan håndterer arbejdsplaner fra større projekter.

## Hvad er en forbedringsmodel?

- Forbedringsmodellen er en **ramme**, der fungerer som katalysator for at tænke optimering og forbedring ind i forandringsproces.
- Det er også et **mindset** og en **udviklingskultur**, hvor hele organisationen tænker med i at optimere og forbedre eksisterende og nye processer.
- Med forbedringsmodellen bliver målsætningen i forandringen at skabe øget oplevet værdi for brugerne, skabe et effektivt flow og fjerne spild.

En forbedringsmodel er et simpelt, men effektivt værktøj til at sætte skub i forbedringsprocesser.

Forbedringsmodellen er ikke et nyt projekt/ procesværktøj, men mere et mindset, man anvender samtidigt med de procesværktøjer man plejer at anvende.

Forbedringsmodellen anvendes især indenfor sundhedssektoren i ind- og udland. I Region Syd har man i mere end tre år anvendt [Den Syddanske Forbedringsmodel](#)

I arbejdet med en forandringsmodel har vi hentet inspiration i den Syddanske forbedringsmodel (som har rod i kvalitetsforbedringsmodeller fra sundhedssektoren.)

Det er ikke endnu en projektmodel - der har vi gode værktøjer i SDUs projektmodel. Det er mest af alt et mindset til at gribe og iværksætte mindre forandringer og sikre at vi forandrer på bedst mulige måde.

## Inspiration fra den Syddanske Forbedringsmodel

Akut Til patienter og pårørende Find vej og parkering Forskning og Innovation OUH som arbejdsplads Til samarbejdspartnere Uddannelse

[OUH Forside](#) / [Til samarbejdspartnere](#) / [Kvalitet og patientsikkerhed](#) / Den Syddanske Forbedringsmodel

Til samarbejdspartnere

# Den Syddanske Forbedringsmodel

Udskriv

Almen praksis og andre  
sundhedsfaglige

+

Vi bruger Den Syddanske Forbedringsmodel til kontinuerligt at arbejde med forbedringer der fjerner spild og skaber værdi for patienterne. Find her metoder, værktøjer og cases.

Kommune

+

Hvad er den Syddanske Forbedringsmodel?

+

Vagtordningen

+

Metoder og værktøjer

+

Donationer

Forbedringscases

+

Kvalitet og patientsikkerhed

-

Har du spørgsmål til forbedringsarbejdet?

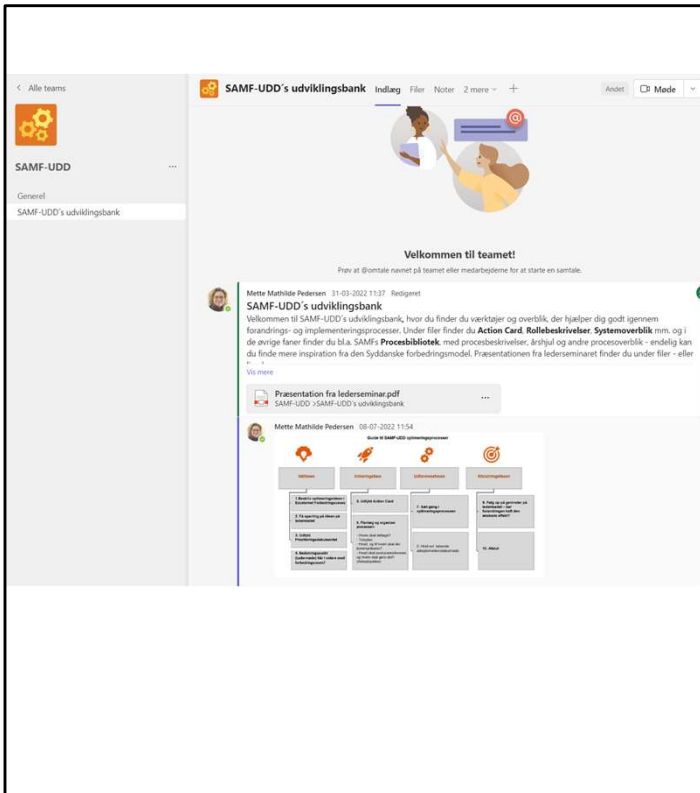
+



<https://ouh.dk/til-samarbejdspartnere/kvalitet-og-patientsikkerhed/den-syddanske-forbedringsmodel>

TIP: Følg linket og tag et kig rundt i metoder og værktøjer.

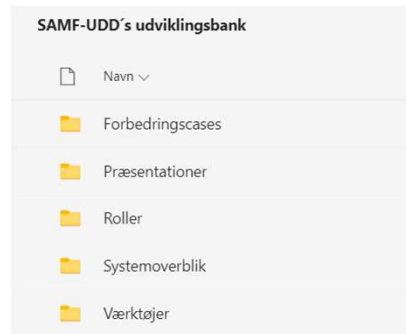




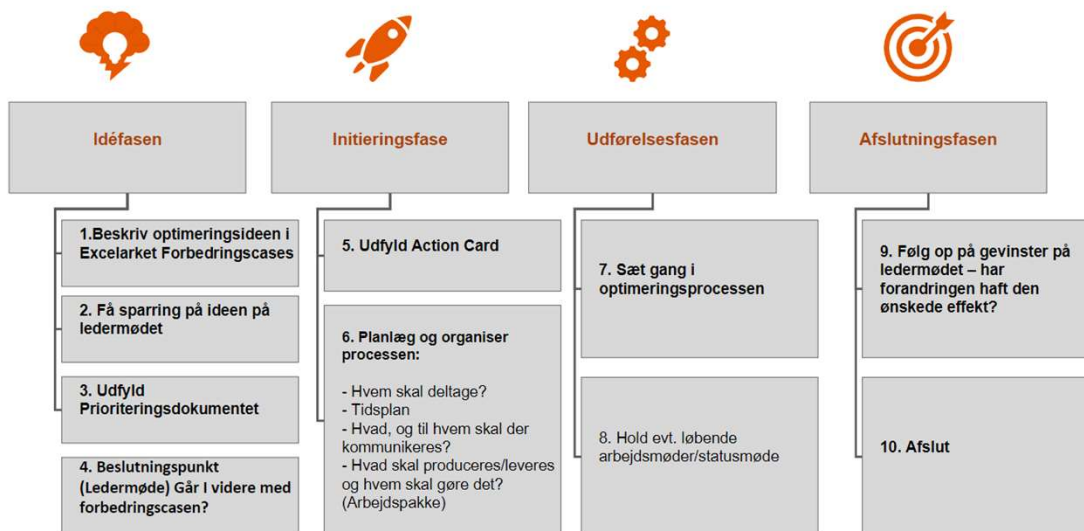
## Introduktion af model og værktøjer

Hubben lavede et udkast til en simpel procesmodel og værktøjer, som blev drøftet på et seminar med SAMF-UDD ledergruppen.

Herefter oprettede vi *udviklingsbanken* i Teams med de værktøjer og rollebeskrivelser vi havde arbejdet med:



# Fra ide til optimeringsproces



Vi har prøvet at holde begreberne i procesmodellen så tæt op ad de begreber, der ellers anvendes i SDUs projektmodeller. (Vi vil gerne understøtte projektmodenheden og det fælles sprog vi har omkring større projekter på SDU) Der er fire faser i modellen.

Modellen er ikke adm. tung. Der er kun tre dokumenter, som der skal udfyldes.

1. Idekatalog (Forbedringscases – excelark),
2. Prioriteringsdokument,
3. Action Card. – resten er op til forandringsejeren



### Prioriteringsdokument – forbedringscase

Dette dokument understøtter SAMF UDD-ledelsens prioritering af nyttilkomne forbedrings-/optimeringscases.

#### 1. Behov for forandringen

- Hvor nødvendig er forandringen? (Tip: Se værktøj # for hjælp til at beregne for akut en et forandringsbehov der er)
- Løser forandringen et behov internt i afdelingens opgaveløsning, eller er der et eksternt pres for at gennemføre forandringen?
- Hvor hurtigt kan forandringen afhjælpe behovet?

#### 2. Snitflader

- Har forandringen snitflader til andre projekter/processer?

#### 3. Interessenter

- Hvem er interessenterne? (Tip: Se værktøj # for hjælp til at kortlægge interessenterne)
- Hvordan påvirkes interessenter af forandringen? (Eksempelvis VIP, slutbrugere, administrative enheder? (Tip: Se værktøj # for hjælp til at afdække forandringens påvirkning)

#### 4. Strategisk ophæng

Er er forbedringscasen samstemt med de overordnede strategier – eksempelvis sammenhængen med:

- [SDU's](#) og [SAMF's](#) strategi, [SDU's digitaliseringsstrategi](#)
- Afdelingens udviklingsplan?

#### 5. Ressourcer og kompetencer

- Hvilke interne ressourcer og kompetencer er afgørende for at gennemføre og forankre forandringen?
- Er der behov for eksterne (SDU-) ressourcer?



### Action card – forbedringscase

#### Afgræns forbedringscasen

- Hvad ønsker Du/i at opnå optimeringsprocessen?
  - Hvordan skaber det større værdi for slutbrugeren?
  - Kan vi med forandringen fjerne noget eksisterende, som ikke giver værdi?
- Oplst de tre-fire vigtigste gevinster.

(Tip: værktøj – future ~~gato~~ kortlægning)

#### 2. Hvordan arbejder vi med forandringen?

- Beskriv hvordan arbejdet med forandringen kan gribes an (praktisk udførelse)

#### 3. Forankring til og betydning for eksisterende processer og systemlandskab

- Hvordan optimerer forandringen de eksisterende processer?
- Hvilke systemer/processer har forandringen snitflade til og hvilken betydning har det for forandringen?

(Tip: tegn evt. processen i BPMN og få overblik – grib fat i Hubben eller lig i procesbiblioteket for mere viden)

#### 4. Hvem skal deltage i forandringen?

- Skitser hvem der skal deltage?
- Hvilke roller skal inddrages/skabes?

(Tip: brug den viden du fik fra pkt. 3 i prioriteringsdokumentet over interessenter og påvirkning af samme. For mere information om rollebeskrivelser kan du se i mappen "roller")

#### 5. Interessenthåndtering og kommunikation

- Hvordan skal de implicerede informeres?
- Tag stilling til hvordan forskellige grupper af interessenter skal inddrages/informeres undervejs.

(Tip: For mere information om kommunikation - se i mappen "Kommunikation")

#### 6. Ressourcer

- Beskriv, hvordan vi skaber rum til at kunne gennemføre forandringen i den daglige drift?

#### 7. Særlige opmærksomhedspunkter

- Er der særlige opmærksomhedspunkter ifm. forandringen, som SAMF-UDD-ledelsen bør være opmærksom på?

Ledergruppen noterer løbende ideer/cases til mindre forandrings/optimeringsprocesser i et excelark. Når en ide er modnet så meget, den er klar til gå videre udfyldes prioriteringsdokumentet. Bliver cases godkendt går man videre til at udfylde Action Cardet, og så kan man sætte i gang.

Vi satte gang i denne procesmodel i sommeren 2022, så det er endnu i sin vorden. Vi tilpasser løbende modellen ift. de erfaringer vi får.

## Erfaringer undervejs

- **Se på helheden når du forandrer** (kortlæg hele processen, tal med interessenterne)
- **Lyt!** (Kend din organisation, og de forskellige kulturer)
- **Keep it simple og undervurder ikke små inkrementelle forandringer.**
- **Skyd genvej ved at bruge de eksisterende strukturer til at forankre forandringsprocessen.** (team-sider, faste mødestrukturer mv)
- **Accepter at ikke alt lykkes, som du havde planlagt**
- **Dyrk netværket på tværs af SDU**
- **Lave en log med ideer**

SDU 





Kontakt mig gerne, hvis du har spørgsmål!

Mette Pedersen, DKLhubben, SAMF-Uddannelse  
[mgf@sam.sdu.dk](mailto:mgf@sam.sdu.dk)  
60112282