

ARTIKEL

Tænk fremtiden først - fundament for varige transformationer



Artiklen er skrevet af Mette Dal Pedersen og Thomas Schmidt

Humanize Consult er et konsulenthus med plus 30 konsulenter. Vi forbinder menneskelig udvikling med forretningsstrategisk retning – på et fundament af faglighed, overblik og ro, der skaber transformation, som holder.

Tænk fremtiden først – fundamentet for varig transformation

Alle organisationer taler i dag om transformation. Det kan være grøn omstilling, digitalisering eller nye måder at lede på. Forventningerne er store, og presset for at levere mærkes på alle niveauer.

Men bag de store ord gemmer sig et fælles spørgsmål: Hvordan skaber vi transformation, der faktisk holder?

Mange ledere har oplevet at lancere en strategi eller implementere et nyt system – for kort tid efter at opdage, at hverdagen har suget energien ud af initiativet. Mønstret gentager sig: Engagement i starten, men så trækker gamle vaner, strukturer og tankesæt organisationen tilbage.

Hvis transformation skal lykkes, kræver det mere end planer og systemer. Det kræver et fundament, som både rummer retning, mindset og modet til at udfordre det bestående.

Fundamentet for transformation

Mange transformationer går i stå, længe før de for alvor er kommet i gang. Nye strategier bliver lanceret og nye systemer rullet ud. Alligevel mister organisationen hurtigt energi, og medarbejderne falder tilbage i gamle mønstre. Hvorfor sker det?

Ofte fordi man starter det forkerte sted. Fokus rettes mod AS-IS – altså hvordan tingene ser ud i dag – og derfra begynder man at optimere. Det føles logisk, men i praksis fører det sjældent til andet end små justeringer. Et stærkt fundament for transformation kræver, at man vender perspektivet på hovedet: I stedet for at starte i nutiden, starter man i fremtiden. Man spørger:

Hvordan ser vores organisation ud, når vi er lykkedes med den transformation, vi drømmer om?

Future back planning – start der, hvor I vil ende

Future back planning handler om at tegne billedet af en ønsket fremtid og derefter trække linjen tilbage til nutiden. I stedet for at lade status quo definere mulighederne, får fremtiden lov til at sætte rammen.

Forestil dig en organisation, der står over for en stor transformation: Der skal udvikles et nyt IT-system, som skal kunne on-boardede 10.000 nye kunder på en enkel, hurtig og problemfri måde. Den klassiske tilgang vil ofte være at kortlægge, hvad man har i dag – de eksisterende systemer, samarbejdsformer og processer – og derefter bygge videre med justeringer og forbedringer. Resultatet bliver typisk små gevinster, men ingen reel transformation.

Future back gør det anderledes. Her starter man med visionen: Hvordan ser vores organisation og kunderejse ud om 5 år, når vi ubesværet kan håndtere vækst og onboardede tusindvis af nye kunder uden flaskehalse? Hvordan fungerer systemet, når det er fuldt skalerbart, brugervenligt og integreret på tværs af hele forretningen? Hvordan arbejder support og salg sammen omkring det?

Når fremtiden står klart, kan nutiden vurderes på en helt ny måde. Spørgsmålet bliver ikke længere “hvad kan vi forbedre?”, men “hvad skal vi ændre for at nå dertil?”.

Denne tilgang skaber både energi og mod. Pludselig handler det ikke om at lappe på det bestående – men om at designe en fremtid, man selv sætter retningen for.

Nutiden i nyt lys – AS-IS med skarpere øjne

Når visionen er tegnet, sker der noget interessant: nutiden viser sig i et nyt lys. Det, der før virkede nødvendigt, kan pludselig fremstå som en barriere. Fremtiden fungerer som en linse, der afslører både styrker og svagheder i det, I gør i dag.

- Hvilke processer og kulturer understøtter den ønskede fremtid?
- Hvad i organisationen holder jer fast i fortiden?
- Hvilke vaner giver tryghed – men samtidig spænder ben for forandring?

Et konkret eksempel: En projektorganisation, der drømmer om at blive mere agil. Når fremtiden er defineret – hurtigere beslutningsveje, mere ejerskab i teams – opdager man, at 70 % af tiden i dag bruges på rapportering og godkendelser. Uden fremtidens billede ville man måske acceptere det som nødvendigt. Med fremtiden i hånden bliver det tydeligt, at noget må ændres.

At se nutiden med nye øjne kræver mod. Men netop her lægges fundamentet for transformationen.

Mindset – det usynlige fundament

Selv når vi ser nutiden klart og lægger ambitiøse planer, kan vi alligevel sidde fast. For hvis mindset ikke flytter sig, vil organisationen uvægerligt blive trukket tilbage mod det gamle – uanset hvor mange systemer eller processer vi indfører. Et klassisk eksempel er, når en organisation skal kunne onboard 10.000 nye kunder og udvikle et nyt system hertil. Opgaven kræver et nyt kundeorienteret mindset – men hvis man fortsætter med gamle vaner, ændrer man kun systemet, ikke kulturen. Derfor er et skifte i mindset afgørende. Det handler om at bevæge sig:

- Fra kontrol til tillid – fordi innovation kræver, at medarbejdere får plads til at tage ansvar og handle.
- Fra knaphed til overskud – fordi vi ikke kan skabe nyt ud fra en konstant følelse af manglende tid og ressourcer.
- Fra frygt til nysgerrighed – fordi mod og eksperimenter er en forudsætning for udvikling.

Når mindset skifter, opstår der en ny åbenhed. Når ledere og teams kan se og fornemme fremtiden for sig – i billeder, i stemninger og i konkrete situationer – skabes en stærkere forpligtelse. Det gør det lettere at handle i nutiden, fordi man arbejder for noget, man allerede har set og mærket for sig selv.

En organisation, der tør vælge fokus frem for at løbe i alle retninger, vil opleve, at overskud skaber langt mere værdi end evig knaphed.

Transformation starter i sindet. Uden et nyt mindset kan ingen strategi for alvor flytte organisationen.

Paradigmer – de skjulte barrierer

Men selv når vi kan se fremtiden levende for os, er der stadig barrierer, der holder os tilbage. De findes i de usynlige paradigmer, der styrer vores tænkning.

Paradigmer er de regler og overbevisninger, vi sjældent stiller spørgsmålstegn ved:

- “Sådan har vi altid gjort.”
- “Det kan ikke lade sig gøre i vores branche.”
- “Vi skal have 100 % af data, før vi kan tage en beslutning.”

Disse tankemønstre virker rationelle, men i praksis fastholder de organisationen i fortiden. Paradigmer er ofte skabt af et ønske om tryghed

– men de kan utilsigtet holde os fast i gamle mønstre. At arbejde bevidst med paradigmer handler ikke om at afvise alt gammelt – men om at stille det enkle spørgsmål: Er det sandt? Eller er det bare sådan, vi plejer?

Når paradigmer brydes, frigøres energi. Nye muligheder kommer i spil. Og transformationen bliver ikke længere noget, man kæmper for – men noget, man naturligt bevæger sig ind i.

Gevinsterne ved denne tilgang

Ved at arbejde med tilgang begynder vi at tænke langt mere visionært og bryder fri af de begrænsninger, som nutiden ofte pålægger os. Tilgangen giver flere afgørende fordele:

- Vi undgår at låse os fast i nutidens strukturer og begrænsninger.
- Vi skaber en tydelig retning og kan træffe beslutninger ud fra, hvad fremtiden kræver – ikke kun ud fra, hvad nutiden tillader.
- Vi mobiliserer energi og engagement, fordi alle kan se, hvor vi er på vej hen, og hvordan vi bidrager til målet.

Mange transformationer mislykkes, fordi de bliver reaktive og fragmenterede. Denne tilgang sikrer i stedet, at transformationen tager udgangspunkt i en stærk vision – ikke blot i et aktuelt problem, der skal løses. Det gør det lettere for ledelsen at kommunikere både et klart *“hvorfor”* og et inspirerende *“hvorhen”*, så medarbejdere kan se mening og retning bag transformationen.